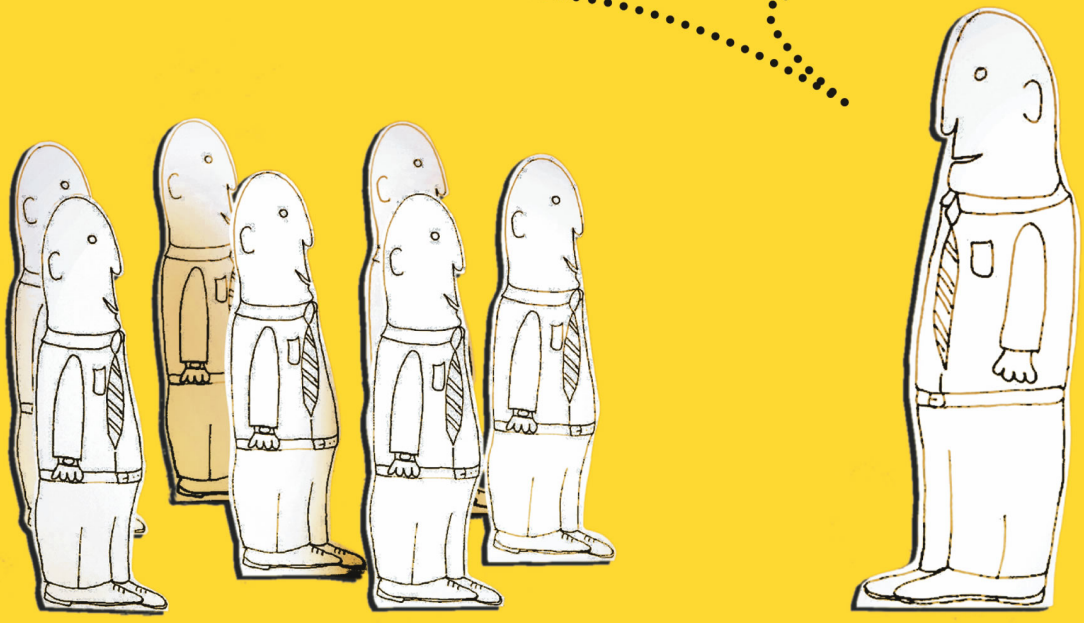
Matthias Nöllke

DIE SPRACHE DER MACHT

Wie man sie durchschaut.
Wie man sie nutzt.



Haufe

3 Antworten, die das Buch gibt

1 *Was ist das eigentlich, die Sprache der Macht?*

Sprache ist eines der wirksamsten Machtmittel. Mit ihr soll der eigene Wille gegenüber anderen durchgesetzt werden. Genau das zeichnet die Sprache der Macht aus. Sie zielt nicht auf Einsicht, Austausch oder vernunftgeleitete Argumentation. Dabei ruht die Sprache der Macht auf drei Säulen: Dominanz, Einflussnahme und Souveränität.

2 *Brauchen gute Führungskräfte die Sprache der Macht überhaupt?*

Gute Führungskräfte können mit der Sprache der Macht richtig umgehen. Sie verzichten auf fragwürdige Methoden und machen nicht ständig von ihr Gebrauch. Sie wissen, wann sie dominieren müssen, wie sie Einfluss nehmen und ihre Souveränität wahren können. Wer die Sprache der Macht nicht beherrscht, ist in einer sehr schwachen Position.

3 *Gibt es Methoden, um sich gegenüber der Sprache der Macht zu behaupten?*

Grob lassen sich drei Arten von Gegenstrategien unterscheiden: Die Entlarvung, die Überbietung und das Unterlaufen. Erstere empfiehlt sich, wenn der andere fragwürdige Methoden einsetzt. Denn eine der wirksamsten Waffen gegen Manipulation ist ihre Aufdeckung. In anderen Fällen ist es sinnvoller, den andern zu übertreffen oder scheinbar nachzugeben.

Die Sprache der Macht

Wie man sie durchschaut.
Wie man sie nutzt.

Dr. Matthias Nöllke

Haufe Mediengruppe
Freiburg · Berlin · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN: 978-3-448-10123-2 Bestell-Nr. 00260-0001

1. Auflage 2010

© 2010, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg
Niederlassung München
Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München
Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München
Telefon: (089) 895 17-0,
Telefax: (089) 895 17-290
www.haufe.de
online@haufe.de
Produktmanagement: Dr. Leyla Sedghi

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Lektorat: Gisela Fichtl
Desktop-Publishing: Agentur: Satz & Zeichen, Karin Lochmann 83071 Stephanskirchen
Umschlag: Atelier Seidel, 84576 Teising
Druck: Schätzl Druck, 86609 Donauwörth

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **7**

Sprache und Macht **9**

Überzeugen Sie noch oder manipulieren Sie schon? 12

Seinen Willen durchsetzen 15

Sprache als Werkzeug der Macht 22

Die zehn wichtigsten Aussagen im Überblick 34

Dominanz und Imponiergehabe **35**

Das Aushandeln der Machtpositionen 35

Das A und O der Dominanz: Anweisungen erteilen – ohne Umschweife 43

Den ersten Pflock einschlagen 52

Machtfragen 57

Die Wutprobe 73

Dominanz bei Besprechungen 80

Imponiersprache 97

Die dominante Opferrolle 102

Die zehn wichtigsten Aussagen im Überblick 108

Einfluss nehmen **109**

Sprache als Mittel andere zu beeinflussen 110

Das Wir-Prinzip 114

Simple Kernbotschaften 123

Begriffe besetzen, prägen und umdeuten 133

Machtvolle Metaphern 146

Wunderwaffe Werte 157

Die zehn wichtigsten Aussagen im Überblick 168

Souveränität **169**

Die vier Bausteine der Souveränität 169

Sichere Sätze 175

Aus der Situation heraustreten 178

Bonmots 186

Die Dolmetscher-Technik 190

Den Schlusspunkt setzen 196

Die zehn wichtigsten Aussagen im Überblick 202

Literatur **203**

Vorwort

Sprache ist ein unvergleichliches Machtmittel. Sie bewegt die Herzen und Hirne der Menschen, sie sorgt dafür, dass Gedanken ihre Richtung ändern und unser Gegenüber seine Meinung. Sprache kann anstacheln, einschüchtern, ermutigen und verführen. Sprache stiftet Vertrauen und schafft Verbündete. Sprache bestimmt unser Denken und unser Handeln.

Daher sollte jeder, der auf Menschen einwirken möchte, mit Sprache umgehen können. Sie ist sein wichtigstes Instrument. Aber auch wenn wir einer solchen Einwirkung ausgesetzt sind, ist es hilfreich, sprachliche Manöver zu durchschauen und zu wissen, wie sich gegensteuern lässt. Ob Sie nun die „Sprache der Macht" für sich nutzen wollen, um Menschen zu führen, oder ob Sie erfahren möchten, wie das eigentlich funktioniert, wenn Macht sprachlich zum Tragen kommt: In diesem Buch lernen Sie das Arsenal der Sprache der Macht kennen – ihre legitimen wie auch ihre fragwürdigen Methoden. Dass Sie letztere in Ihrer täglichen Praxis unbedingt meiden sollten, dürfte sich von selbst verstehen. Mir geht es darum, Sie vor ihnen zu warnen. Ich möchte Sie damit bekannt machen, damit Sie diese Methoden durchschauen und sich schützen können. Und vielleicht auch darüber staunen, welche Eigendynamik Macht entwickeln kann, wenn sie uns in ein Spiel hineinzieht, das wir am Ende nur noch um seiner selbst willen spielen.

Dabei betrachten wir Macht keineswegs als etwas Negatives. Im Gegenteil, jeder, der etwas bewirken möchte und seine Interessen wahren will, braucht ein Mindestmaß an Macht. Eine Führungskraft ohne Macht ist eine traurige Figur. Aber auch als Mitarbeiter sollten Sie in der Lage sein, Ihre Macht zu nutzen. In beiden Fällen ist die Sprache Ihr Werkzeug.

Nach meinem Verständnis ruht die Sprache der Macht auf drei Säulen:

- Dominanz: Die Sprache der Macht hilft Ihnen, sich gegen andere zu behaupten und sich durch subtile Signale über ihnen zu positionieren.
- Einfluss: Durch die Sprache der Macht können Sie Herzen und Köpfe der Menschen gewinnen, sie überzeugen und ihnen den Weg weisen.
- Souveränität: Die Sprache der Macht verleiht Ihnen Selbstsicherheit und Unabhängigkeit. Auf diese Weise können Sie anderen Orientierung geben.

Nach einem einführenden Kapitel ist jedem dieser drei Aspekte ein eigenes Kapitel gewidmet. Dabei wird sich zeigen, dass es ganz unterschiedliche, mitunter sogar gegensätzliche Strategien gibt, Macht aufzubauen und zu nutzen. Und dass es zu jeder Taktik Gegenstrategien gibt, die geeignet sind, sich zur Wehr zu setzen. Was davon für wen in Frage kommt, hängt von der betreffenden Konstellation ab. So liegt es auf der Hand, dass es einen Unterschied macht, mit wem man es zu tun hat, ob eine Machtposition behauptet oder erst begründet werden muss, ob Macht ausgehebelt werden soll oder ein Mächtiger gestützt. Dann aber liegt es auch an jedem selbst, seinem ganz persönlichen Stil, mit Macht umzugehen. Manche genießen es, wenn sie ihren Gegenspieler überrumpeln können. Anderen sind solche Manöver regelrecht zuwider; sie passen einfach nicht zu ihnen.

Und schließlich besteht ein Erfolgsgeheimnis der Sprache der Macht auch in ihrer Variation, in der souveränen Verfügung über eine Vielfalt von Mitteln und Methoden. Erst in ihrer Kombination entfalten sie die erhoffte Wirkung. So lässt sich etwa Dominanz nicht durch ständiges „Powerplay“ behaupten, sondern erst im Zusammenspiel mit Nachgeben, Zurückweichen oder Schweigen. Auch in Situationen, in denen Sie die Gegenseite einnehmen, ist es nicht immer sinnvoll, die Manöver sprachlicher Macht zu durchkreuzen. Vielmehr besteht eine kluge Reaktion häufig gerade darin, den anderen gewähren zu lassen – und bei nächster Gelegenheit sehr dezent eigene Ansprüche ins Spiel zu bringen. Wie das sprachlich funktioniert, davon soll auf den folgenden Seiten die Rede sein. Und damit wünsche ich viel Vergnügen bei der Lektüre.

Matthias Nöllke, München im Juli 2010

Sprache und Macht

„Länger als Taten lebt das Wort." – Pindar

„Symbolische Macht ist die Macht, Dinge mit Wörtern zu schaffen." – Pierre Bourdieu

„Manchmal halten die Leute die Art, wie ich rede, fälschlicherweise für das, was ich denke." – Idi Amin Dada

Nach Macht in irgendeiner Form streben wir alle. Wer Macht hat, kann nach eigenen Vorstellungen gestalten und auf andere Menschen einwirken. Und das ist eine zutiefst beglückende Erfahrung – für jeden von uns. Ja, unsere seelische Gesundheit hängt unter anderem davon ab, dass wir unser Tun als wirksam empfinden, dass wir eben nicht ohnmächtig alles über uns ergehen lassen müssen. Hin und wieder verschaffen wir alle uns dieses Glück über ein „kleines Machterlebnis" – auch so charakterlich integre Menschen wie Sie und ich. Dieses kleine Machterlebnis besteht in nichts anderem als in der wohltuenden Gewissheit: „Dies ist nur geschehen, weil *ich* das so *wollte*." Genau das kennzeichnet nämlich Macht: Dass man seinen Willen durchsetzt, auch wenn ihm das Gegenüber zunächst nicht folgen will. So konstatiert der Soziologe Max Weber in seiner viel zitierten Definition: „*Macht* bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht." In diesem Sinne gibt es Macht in jeder erdenklichen Größe und Spielart.

Manchmal zeigt sie sich auch darin, dass uns jemand hindert, etwas Bestimmtes zu tun. Dafür gibt es vielleicht keinen anderen Grund, als dass er gegen unser „Widerstreben" seinen Willen durchzusetzen vermag. Ein Wille, der einzig darin besteht, uns einen möglichst dicken Strich durch die Rechnung zu machen. Sie sollten die Genugtuung, die solche kleinen Machterlebnisse einem anderen verschaffen, niemals unterschätzen – vor allem, wenn es sich um jemanden handelt, dem sonst wenig Raum zur persönlichen Machtentfaltung bleibt.

Doch nicht nur, wenn wir selbst in ihren Genuss kommen, empfinden wir Macht als etwas Positives. Häufig bringen wir denen, die wir für mächtig halten, Achtung und Respekt entgegen, auch dann, wenn wir gar nicht so viel über sie wissen. Wir werten sie noch einmal auf – und zwar durchaus im eigenen Interesse. Wir erwarten, dass sich der Mächtige durchsetzen wird und stellen uns schon mal auf die richtige Seite. Opportunismus lautet das unfreundliche Wort dafür. Doch auch

wenn diese Methode in keinem besonders hohen Ansehen steht – sie ist allgemein üblich und hält die zwischenmenschlichen Beziehungen, sagen wir einmal: geschmeidig. Wir versuchen unbewusst, unseren Willen an den des Mächtigen gewissermaßen „anzudocken". Und wenn uns das gelingt, dann strahlt ein wenig von seinem Glanz auch auf uns ab. Er setzt sich durch – und wir haben das ja auch irgendwie „gewollt". Zudem: Jemandem zu folgen, von dem wir annehmen, dass er seine Macht auch verdient hat, fällt uns deutlich leichter.

Tatsächlich haben wir eine starke Neigung, Menschen zu idealisieren, denen wir Macht zuschreiben – wodurch sich deren Macht noch vergrößert und ihre Konkurrenten und Kritiker regelrecht ins Abseits geraten. In einzelnen Fällen kann daraus eine bedenkliche Eigendynamik erwachsen. Sie kann manch einen sogar dazu verleiten, sich den Anschein von Macht zu geben, um eben diese Macht erst zu gewinnen.

Aber die Verklärung der Macht ist eben nur die eine Seite. Andererseits hat Macht nämlich immer auch etwas Anrüchiges, ja, Macht liegt in unseren Köpfen so nahe am Machtmissbrauch, dass die beiden Begriffe häufig geradezu synonym gebraucht werden: Wer offen nach Macht strebt, ist in unseren Augen verdächtig. Er gilt als rücksichtslos und egoistisch. So jemandem möchte man sich nicht ausliefern. Man geht ihm lieber aus dem Weg oder versucht sogar ihm zu schaden. Scheitert ein Machtmensch, dann erntet er weniger Mitleid als unverhohlene Schadenfreude. Auf Sympathie und Vertrauen kann er nicht bauen. Dabei wäre beides von großem Nutzen, um den eigenen Willen durchzusetzen – und darum geht es ja schließlich bei der Macht. Hat so ein Machtmensch womöglich weit weniger Macht, als er denkt, weil ihm die Herzen der anderen verschlossen bleiben? Und kann jemand, der auf den ersten Blick keinerlei Machtambitionen zeigt, einen Nutzen daraus ziehen? In manchen Fällen ist das wohl so. Und doch müssen auch diejenigen, die auf leisen Sohlen an die Hebel der Macht gekommen sind, recht schnell den Schalter umlegen und sich machtbewusst zeigen – auf die eine oder andere Art.

Wie lässt sich dieser Widerspruch auflösen? Warum erscheint uns Macht einmal so attraktiv – und mit ihr die Menschen, die über Macht verfügen – und dann wieder so abstoßend? Die Antwort hat mit uns selbst und unserer Position zu tun: Was wir anerkennen und bewundern, das ist die arrivierte Macht, an die wir nicht heranreichen, die auf unserer Seite steht oder mit der wir uns zumindest arrangiert haben. Dann sehen wir auch gnädig darüber hinweg, wenn ein Machtmensch in der Wahl seiner Mittel nicht zimperlich ist. Es geht nun mal

nicht anders, finden wir. Bedrohlich erscheint hingegen jede Macht, die sich gegen uns und unsere Interessen wenden könnte. Wer sich noch nicht durchgesetzt hat und womöglich mit uns selbst um Macht und Einfluss konkurriert, der erzeugt ebenso Abneigung wie derjenige, dessen Interessen sich direkt gegen uns richten: der übermächtige Konkurrent, der erklärte Gegenspieler, der uns das Leben schwer macht oder der politisch anders Denkende.

Selbstverständlich fliegen auch Ihnen nicht die Sympathien der Kollegen zu, wenn Sie sich ausgesprochen machtbewusst zeigen. Erst wenn Sie eine Machtposition innehaben, urteilen die anderen weniger streng. Denn nun können sie ja davon profitieren, wenn sie sich gut mit Ihnen stellen – oder weniger eigennützig interpretiert: Nun haben Sie ja bewiesen, dass Sie es können, sonst wären Sie ja nicht dort, wo Sie jetzt sind. Tiefe menschliche Zuneigung können Sie zwar nicht erwarten, aber immerhin Respekt, Anerkennung oder Unterwürfigkeit. Doch zuvor müssen Sie sich diese Position erst erobern. Und dafür braucht man mitunter härtere Bandagen. Es ist geradezu ein Betriebsgeheimnis der Macht, dass man sich nicht scheuen darf, anderen Unannehmlichkeiten zu bereiten. Darauf kommen wir noch ausführlich zu sprechen.

Ein ähnlicher Widerspruch tut sich auf, wenn die Sprache als Machtmittel ins Spiel kommt. Denn einerseits ist es uns ja ganz sympathisch, wenn sich Macht nicht auf Hierarchie, Tradition oder gar Gewalt gründet, sondern auf ein Mittel, das uns allen zur Verfügung steht: das Wort. Wer sich sprachlich durchsetzt, dem ist es gelungen, die Zustimmung der anderen zu gewinnen. Auch wenn das nicht immer ganz freiwillig geschieht. Aber es erscheint kaum eine Form der Machtausübung so legitim wie die durch das Wort.

Und doch gilt gerade sie als besonders abgefeimt. Macht durch Sprache, so wird geargwöhnt, heißt nichts anderes als Manipulation. Das mag überzogen sein. Allerdings gehört es zu unseren grundlegenden Erfahrungen, dass auch Menschen, denen wir vertrauen, nicht immer die ganze Wahrheit sagen, um ihre Interessen zu wahren. Wir bemerken, dass sich nicht immer das beste Argument durchsetzt, dass Informationen verdreht, unterschlagen oder in einen neuen Zusammenhang gebracht werden, dass an Gefühle appelliert wird mit der klaren Absicht, sie gegen unsere Vernunftgründe zu mobilisieren.

Kaum jemand gibt sich der Illusion hin, er werde nicht manipuliert. Ja, es scheint zu den wenigen Gewissheiten zu gehören, die wir als ebenso aufgeklärte wie verunsicherte Menschen des 21. Jahrhunderts

noch haben: Wir werden ständig manipuliert. Und „irgendwie“ manipulieren auch wir selbst – natürlich immer mit den besten Absichten und manchmal, ohne dass uns das überhaupt bewusst ist. Ja, womöglich sind wir sogar gerade dann besonders erfolgreich. In diesem Sinne: Der erste Schritt zur gelungenen Manipulation besteht in der Selbstmanipulation. Die Sache ist nur die: Es gibt kaum einen Begriff, der so polemisch, um nicht zu sagen: manipulativ verwendet wird, wie der der Manipulation.

Überzeugen Sie noch oder manipulieren Sie schon?

Was Manipulation überhaupt ist, darüber herrschen unterschiedliche Vorstellungen. Handelt es sich um bloße Einflussnahme? Gehört es zur Manipulation dazu, dass sie vom Opfer nicht bemerkt oder zumindest nicht durchschaut wird? Zielt Manipulation immer auf die Schädigung des anderen? Ist Manipulation unmoralisch oder allgemein menschlich? Oder beides zugleich? Dass dieser Begriff so unscharf ist, macht ihn besonders geeignet, um zu manipulieren.

Die Strategien der Manipulation

Zwei gegensätzliche Strategien lassen sich beobachten: Dramatisierung und Verharmlosung. Bei der Dramatisierung wird jeder Versuch, auf jemanden einzuwirken, bereits in die Nähe vorsätzlicher Verdummung gerückt. Sie wollen mich überreden und benutzen bestimmte Begriffe, um mir die Sache schmackhaft zu machen. Natürlich könnte man es auch ganz anders ausdrücken, was mich zu gegenteiligen Schlussfolgerungen führen würde. Sie nennen mir nur Argumente, die Ihre Position stützen, und überlassen es mir, die Gegenargumente zu finden. Sie nutzen den Umstand aus, dass ich Sie für vertrauenswürdig halte, und bauen auf eines der sichersten Fundamente, die in diesem Zusammenhang verfügbar sind: meine Denkfaulheit. Sie belohnen mich mit einem Lächeln, wenn ich Ihnen zustimme, und Ihre Miene verfinstert sich, wenn ich Bedenken äußere. So sitzen Sie als Manipulator auf der Anklagebank, abgestempelt als jemand, dem nicht über den Weg zu trauen ist.

Kein Erfolg bei Frauen? Verklagen Sie Ihren Deohersteller!

Nicht einmal auf die Werbung ist heute noch Verlass. In einem Spot für das Deo Axe wird der Eindruck erweckt, als könnte jeder Mann die Frauen betören, wenn er nur das richtige Deo verwendet. Weil die versprochene Wirkung (der „Axe-Effekt") nicht eintrat, verklagte der 26-jährige Inder Vaibhav Bedi den Hersteller Unilever. Wie die Zeitungen meldeten, bekam er von einem Gericht in Amsterdam 30.000 Euro Schadenersatz zugesprochen. Eine schöne Geschichte über die Macht der Manipulation und ihre vermeintlichen Opfer. Denn die Meldung hatte es natürlich nur in die Boulevardpresse geschafft, weil wir kaum glauben mögen, dass jemand eine Werbeaussage als Versprechen versteht. Und wenn er dann noch Recht bekommt, verschlägt uns das den Atem. Allerdings waren die Blätter einer Falschmeldung aufgesessen. Und dabei handelte es sich nicht einmal um Manipulation. Denn die Geschichte stammte von der satirischen Internetseite fakingnews.com.

Nicht weniger häufig treffen wir jedoch auf ein ganz anderes Argumentationsmuster: Verharmlosung. Weil ohnehin jeder manipuliert, der den Mund aufmacht, um seinem Gegenüber einen schönen Tag zu wünschen, ist nun alles erlaubt: Lug und Trug, Tricks und Täuschung. Im Spiel der Macht zählen moralische Skrupel allenfalls als Imagefaktor, ansonsten gelten sie als Hindernis. Nach dem Motto: Mach, was du willst, aber lass dich nicht erwischen. Der Begriff der Manipulation wird bagatellisiert, damit auch größere Sauereien noch irgendwie durchgehen. Weil Sie als Verkäufer, Mitarbeiter und erst recht als Führungskraft gar nicht umhinkommen, den einen oder anderen Kniff anzuwenden, um Ihre Mitmenschen in die gewünschte Richtung zu bugsieren, sollen auch bedenkliche „dirty tricks" in den Handwerkskasten der Profis. Denn so machen es ja im Grunde alle, lautet die Rechtfertigung. Zumindest alle, die ihren Willen erfolgreich durchsetzen können. Seien wir doch mal ehrlich …

In beiden Fällen handelt es sich um, nun ja, Manipulation. Zumindest wird es der Sache, um die es hier geht, nicht gerecht. Es ist schlicht weltfremd anzunehmen, Sie könnten sich gegenüber anderen behaupten ohne Mittel und Methoden der Einflussnahme. Sie bedienen sich dieser Methoden und achten dabei darauf, dass die Gegenseite Ihre Manöver möglichst nicht durchschaut. Denn das ist in den meisten Fällen die Bedingung dafür, dass sie überhaupt gelingen. Und selbstverständlich nehmen Sie in Kauf, dass Ihrem Gegenüber Nachteile entstehen (wenn Sie „jetzt mal ehrlich" sind) – zumal wenn diese Nachteile Ihre Vorteile sind. In diesem Sinne ist Manipulation nicht nur äußerst weit verbreitet, oftmals ist sie geradezu die Voraussetzung dafür, dass Sie Ihren Willen durchsetzen können und nicht den Kürze-

ren ziehen. Im Übrigen zeigt die Lebenserfahrung, dass diejenigen, die besonders streng über die vermeintlichen Manipulationsversuche der anderen urteilen, an das eigene Verhalten deutlich weniger strenge Maßstäbe anlegen. Bestätigt wird dieser Befund durch die Sozialpsychologie. Eine ganze Reihe von Studien zeigt: Auch und gerade Moralapostel sündigen – und zwar mit dem reinsten Gewissen. Der Psychologe Benoît Monin von der Universität Stanford hat für diesen Effekt den Begriff „Moral Credentials" geprägt. Man hält sich selbst für besonders moralisch und deshalb für berechtigt, auch einmal über die Stränge zu schlagen.

Das heißt aber gerade nicht, dass „alles erlaubt" ist. Natürlich gibt es einen fundamentalen Unterschied zwischen rhetorischem Geschick und faustdicker Lüge, zwischen Imagepflege und Intrige, zwischen Selbstbehauptung und Mobbing. Die Wahl der Mittel hat entscheidenden Einfluss darauf, wie die Auseinandersetzung geführt wird. Überschreiten Sie eine bestimmte Grenze, müssen Sie nicht nur damit rechnen, dass Ihre Konkurrenten nachziehen, Sie selbst laufen Gefahr, sich als Führungsfigur buchstäblich unmöglich zu machen – auch und gerade bei denen, die Sie vorher besonders unterstützt haben. Ja, Sie können sich sogar rückwirkend selbst demontieren: Wenn sich herausstellt, mit welchen Mitteln Sie einst Ihre Machtposition erobert haben, kann Sie das aktuell in Schwierigkeiten bringen.

Darüber hinaus sollten Sie eines nicht vergessen: Eine der wirksamsten Waffen gegen Manipulation ist die Aufdeckung der Manipulation. Bereits die Unterstellung, dass jemand manipuliert, kann seinen Einfluss schlagartig mindern. Womöglich geraten Sie in dieser Hinsicht schneller ins Abseits, als Sie meinen. Es ist ein Irrtum, wenn Sie in aller Unschuld annehmen, dass man Ihnen schon keine unlauteren Absichten unterstellen wird.

Die schweigende Macht

Wenn es um das Thema Macht und Sprache geht, stoßen wir auf einen weiteren Sachverhalt, der zunächst etwas widersprüchlich scheint: Häufig ist es gar nicht der Mächtige selbst, der das Wort ergreift. Vielmehr tun das andere für ihn, während er sich selbst in Schweigen hüllt zu einer Angelegenheit, bei der er ja seinen Willen durchsetzen möchte, „auch gegen Widerstreben". Doch für seine fehlende Initiative gibt es einen einfachen Grund: Nichts dokumentiert seine Dominanz und Souveränität überzeugender, als wenn er sich selbst vollkommen heraushält, während sich andere für ihn ins Zeug legen. Eher gibt er

sich den Anschein, er müsste seine Leute noch zügeln, die für ihn eine Bresche schlagen.

Die arrivierte Macht hat es gar nicht nötig, in eigener Sache zu argumentieren. Ja, es kann sogar den Eindruck schwächen, wenn sie sich allzu stark engagiert und den Gegner in Grund und Boden argumentiert. Der Souverän schweigt. Der brillante Redner hingegen erscheint gerade nicht als derjenige, der die Macht hat. Für ihn ist die Rolle dessen vorgesehen, der sich in den Dienst der „guten Sache" stellt. Und von der profitieren womöglich ganz andere als er selbst. Natürlich kann Ihnen rhetorisches Geschick von allergrößtem Nutzen sein, Ihren Willen durchzusetzen. Davon wird noch ausführlich zu reden sein. Doch sollten Sie diesen Aspekt einfach im Hinterkopf behalten: Macht kann gerade dadurch zum Ausdruck kommen, dass man sich selbst *gar nicht* äußert. Dadurch sind Sie weniger angreifbar, weniger durchschaubar und rein machttechnisch im Vorteil. Es wertet Sie auf, wenn *andere* für Sie Partei ergreifen und die Angelegenheiten in Ihrem Sinne regeln.

Könige argumentieren nicht

Die Herrschaft des Königs versteht sich von selbst. Er muss niemanden überzeugen und sich auch nicht rechtfertigen. Allenfalls erteilt er Anweisungen und Befehle, doch auch die selten unmittelbar. Als Ausdruck seiner Macht bleibt der König den Normalsterblichen entrückt. In vielen Kulturen bekommen sie ihn nicht einmal zu Gesicht. So treten im Sudan die Könige stets in weite Gewänder gehüllt an die Öffentlichkeit, so dass man ihre körperliche Gestalt nicht erkennen kann. Und im kaiserlichen Japan durfte die Bevölkerung dem Tenno keinesfalls begegnen. Verließ der Gottkönig den Palast, wurde Sorge getragen, dass niemand seinen Weg kreuzte.

Seinen Willen durchsetzen

Dreh- und Angelpunkt beim Thema Macht ist der Wille. Wenn Sie Ihrem Willen folgen können, müssen Sie noch nicht mächtig sein. Solange sich Ihr Wille nur auf Ihre eigenen Angelegenheiten richtet, geht es noch nicht um Macht, sondern um etwas, das nicht weniger wichtig ist: Ihre persönliche Freiheit. Eben die wird eingeschränkt, wenn von der Gegenseite Macht ins Spiel kommt. Andere haben ebenfalls Interessen und den Willen, sie durchzusetzen. Treffen unterschiedliche Interessen aufeinander, stellt sich die Frage: Wer setzt sich in dieser Sache durch? Die Einschränkung von Freiheit auf der einen Seite bedeutet Machtgewinn auf der anderen. Das heißt umgekehrt:

Sie können meinen Machtanspruch auch zurückweisen, indem Sie sich die Freiheit nehmen, mich auflaufen zu lassen.

In der Praxis sind die Verhältnisse häufig verwickelter. Einmal, weil sich oft keine Seite vollständig durchsetzt, sondern Kompromisse ausgehandelt werden (die dann die eine oder die andere Seite begünstigen – je nachdem, welche die mächtigere ist). Zum andern aber auch, weil sich so etwas wie ein Wille nicht direkt beobachten, sondern nur erschließen oder unterstellen lässt. Nicht selten gibt es ja Vereinbarungen, bei denen beide Seiten ganz unterschiedlicher Auffassung darüber sind, wer sich denn nun durchgesetzt hat.

Koalitionsverhandlungen

Nach der Bundestagswahl 2009 einigten sich Union und FDP auf eine Koalition. Der FDP-Vorsitzende Guido Westerwelle erklärte anschließend, seine Partei sei mit 22 Forderungen in die Verhandlungen gegangen und in allen Punkten habe sie sich durchgesetzt. CSU-Chef Horst Seehofer berichtete hingegen, wie die Union eine Forderung nach der anderen als „nicht verhandelbar" abgelehnt habe.

Ein Wille kann auch vorgespiegelt werden (um möglichst viel für sich herauszuholen oder um sich möglichst bescheiden zu geben). Tatsächlich kann jemand behaupten, etwas zu wollen, an dem er nicht das geringste Interesse hat, zum Beispiel, um Sympathien zu ernten und Unterstützung zu bekommen. Vermeintlich „wollen wir doch dasselbe". Dabei geht es ihm um ganz andere Ziele, die er aber gewissermaßen im Windschatten seiner Willensanstrengung erreicht, während das eigentliche Ziel bedauerlicherweise verfehlt wird. Schließlich dürfen wir nicht vergessen: Ein Wille kann sich stark verändern, ja, in sein Gegenteil umschlagen.

Doch bleibt die Grundkonstellation in allen Auseinandersetzungen um die Macht die gleiche: Sie entsteht durch die Einschränkung von persönlicher Freiheit, und zwar der Freiheit der jeweils anderen. Für die muss das nicht immer nur negativ sein. Bekanntlich ist die Freiheit auch mit Zumutungen verbunden – was jemand, der mit Macht umzugehen versteht, für sich nutzen kann. Davon abgesehen lässt sich die Einschränkung von Freiheit gar nicht vermeiden, wo immer Menschen mit unterschiedlichen Interessen aufeinandertreffen – und das ist fast durchgängig der Fall. Allerdings kommt es darauf an: In welchem Maße wird die Freiheit eingeschränkt? Und auf wessen Seite?

Gründe nachzugeben

Warum geben Menschen überhaupt nach, folgen nicht mehr ihrem eigenen, sondern einem fremden Willen? Warum unterwerfen wir uns der Macht? Dafür kann es ganz unterschiedliche Gründe geben. Der naheliegendste: Wir befürchten unangenehme Konsequenzen, wenn wir anders handeln. Dabei gibt es eine geradezu unerschöpfliche Vielfalt an Unannehmlichkeiten, die uns drohen können: Wir bekommen kein Geld, man redet schlecht über uns, erwidert uns keinen Gefallen oder straft uns einfach mit schlechter Laune. Letzteres ist nebenbei bemerkt ein ungemein wirksames Machtmittel, wenn die persönlichen Beziehungen ein wenig enger geknüpft sind. Ob diese Folgen tatsächlich eintreten oder der andere überhaupt mit ihnen droht, ist unerheblich. Entscheidend ist, dass wir Ärger auf uns zukommen sehen und dann doch lieber dem Willen des anderen folgen.

Ein weiterer Grund, warum ich meinen eigenen Willen einem fremden unterordne: Der andere kennt sich besser aus als ich, hat Informationen, über die ich nicht verfüge, und kann besser abschätzen, welche Folgen mein Verhalten haben wird – so zumindest meine Einschätzung. Hinzu kommt noch etwas Wesentliches: Ich muss darauf vertrauen, dass er seinen Sachverstand nicht etwa einsetzt, um mir zu schaden. Als Experte kann er nichts ausrichten, wenn ich ihm unlautere Absichten unterstelle – sogar wenn seine Argumentation völlig schlüssig ist. Denn, dass sie schlüssig ist, kann ich als Laie ja gerade nicht beurteilen.

„Gekaufte" Wissenschaftler

Kaum eine andere Institution genießt so hohes Ansehen wie die Wissenschaft. Wenn etwas als „wissenschaftlich erwiesen" gilt, haben Sie eines der stärksten Beweismittel in der Hand, das Sie in Ihrer Argumentation aufbieten können. Doch sobald der Verdacht auftaucht, der Wissenschaftler sei „gekauft", kommt es auf dessen Aussagen schon gar nicht mehr an. Auch wenn er streng wissenschaftlich argumentiert und sich auf die ausgefeiltesten Doppelblindstudien beruft, er wird kein Gehör finden.

Kompetenz allein genügt also nicht, um jemandem zu folgen. Darüber hinaus muss er mir begreiflich machen, dass er es gut mit mir meint. Unterlässt er das, wird er sich wundern, welchen zweifelhaften Autoritäten ich den Vorzug gebe und deren Rat befolge. Umgekehrt eröffnen sich ihm beträchtliche Möglichkeiten mich zu beeinflussen, wenn ich von seinem Wohlwollen überzeugt bin.

Für unser Thema besonders interessant sind zwei weitere Gründe: Ich folge dem Willen eines anderen, weil ich in der betreffenden Angelegenheit keinen eigenen Willen habe, oder nur einen ungefähren, wenig durchdachten Willen, den er mit ein wenig Nachdruck leicht aus dem Weg räumen kann (Näheres dazu im folgenden Abschnitt „Der starke Wille“).

Und schließlich gibt es noch den wenig beachteten, aber weit verbreiteten Fall, dass ich nachgebe, weil sich das zwischen uns so eingespielt hat. Dieses Phänomen begegnet uns vor allem in stabilen persönlichen Beziehungen, die gar nicht von einer Hierarchie bestimmt sein müssen. Es ist sogar möglich, dass der andere hierarchisch unter mir steht – und dennoch der Bestimmer ist. Eigentlich könnte man ja erwarten, dass einmal er zum Zuge kommt und beim nächsten Mal dann ich an der Reihe bin. Ich gebe heute nach, um morgen dann meinen Willen zu bekommen. Tatsächlich mag ein solches Kalkül in manchen Fällen aufgehen, aber nur, wenn ich meine Forderung klar und deutlich ausspreche. Dann wird nämlich ein Handel aus der Sache. Bei der nächsten Gelegenheit steht er bei mir im Wort. Weitere Ausnahme: Es handelt sich um „mein Gebiet“, das er mir überlassen hat und auf dem ich mich besser auskenne als mein Gegenüber (womit wir wieder beim zweiten Grund wären nachzugeben). Solche „kleinen Machtgebiete“ hat jeder, auch und gerade Menschen, die ansonsten nicht viel zu melden haben. Und wer Macht ausüben will, tut gut daran, dem anderen dieses Feld zu überlassen, umso eher kann er ihn nämlich in allen anderen Angelegenheiten bevormunden.

Machtbeziehungen haben die Tendenz, sich zu verfestigen. Relativ schnell bilden sich Muster heraus, auch sprachliche Muster, die uns nicht mehr auffallen. Wir sind in ihnen regelrecht gefangen. Doch können wir sie aufbrechen, indem wir unsere Sprache verändern. Indem wir Sätze äußern, die wir zu dieser Person noch nie gesagt haben. Mehr dazu im Hauptteil. An dieser Stelle möchte ich aber schon einmal die Aufmerksamkeit für dieses Phänomen schärfen. Weil man in den eigenen Angelegenheiten immer voreingenommen ist, beobachten Sie einmal Ihre Kollegen, Ihre Bekannten oder Familienangehörigen: Wer bekommt nach Ihrem Eindruck seinen Willen? Wer gibt schließlich nach? Manchmal ist es verblüffend, dass am Ende immer dieselben die Oberhand behalten.

Die Neuaufteilung der Aufgaben

Frau Jansen, Frau Hegner und Frau Winter bilden ein eingespieltes Arbeitsteam. Als sich Frau Jansen und Frau Hegner über ihre Kollegin austauschen, fällt ihnen auf, dass die sich die interessantesten Aufgaben herausgepickt hat, während sie sich um die unangenehmen Pflichten kümmern müssen. Sie stellen Frau Winter zur Rede und fordern eine Neuaufteilung der Aufgaben. Frau Winter stimmt sofort zu. Sie gibt zu erkennen, dass sie sich „zu viel zugemutet" habe. Daher wäre sie „direkt froh", wenn Frau Jansen und Frau Hegner sie „entlasten" würden. Am Ende des Gesprächs werden die Aufgaben neu festgelegt – und zwar exakt so, wie es Frau Winter vorgeschlagen hat.

Zwei Anmerkungen noch: Zwar gibt es Menschen, die grundsätzlich sehr dominant auftreten und sich gegenüber den meisten auch durchsetzen. Und doch lässt es sich hin und wieder beobachten, dass jemand die Oberhand behält, den man aus anderen Beziehungen keineswegs als besonders durchsetzungsstark kennt. Machtbeziehungen funktionieren ganz offensichtlich nicht nach den Gesetzen der mathematischen Logik, entsprechend dem Muster: Wenn sich A gegenüber B durchsetzt und B sich gegenüber C, dann muss C gegenüber A erst recht den Kürzeren ziehen. Das kann so sein, ist aber keineswegs ausgemacht. Vielmehr kommt es darauf an, jede Beziehung gesondert zu betrachten. Zweiter Punkt: Weil sich diese Muster so rasch verfestigen, sollten Sie darauf achten, nicht gleich zu Anfang ins Hintertreffen zu geraten. So etwas ist später nur schwer wieder aufzuholen. Aber: Es ist aufzuholen, wie Sie noch sehen werden.

Der starke Wille

Noch einmal: Das entscheidende Element in allen Fragen der Macht ist mein Wille. Den will ich durchsetzen. Ein Wille richtet sich immer auf ein bestimmtes Ziel und hat gewissermaßen ein Thema, so banal das in einzelnen Fällen auch sein mag, wie etwa die Frage, ob wir unsere Besprechung für eine Pause unterbrechen. Zugleich hat mein Wille auch eine bestimmte Stärke, ja, eine bestimmte Energie in sich. Von dieser Energie hängt es ebenfalls ab, ob ich ihn durchsetze. Selbstverständlich ist eine „hohe Energie" keine Garantie dafür, dass ich Erfolg habe. Aber es verbessert meine Chancen erheblich, wenn ich in der betreffenden Angelegenheit einen *starken* Willen habe. Dabei ist mit dem „starken Willen" keine Charaktereigenschaft gemeint, sondern die Kraft und Energie, die von einem *bestimmten* Willen ausgeht. Manche Dinge sind mir sehr wichtig, während ich in anderen Fragen noch gar nicht so recht weiß, was ich davon halten soll. Vielleicht habe ich mir eine vorläufige Meinung gebildet. Treffe ich nun auf jeman-

den, der in dieser Sache einen starken Willen hat, kann ich dem wenig entgegensetzen – auch wenn ich derjenige bin, der über die ganze Angelegenheit entscheiden muss. Stellt es mein Gegenüber geschickt genug an, werde ich vermutlich in seinem Sinne entscheiden. Es sei denn, ich nutze die Situation für eine Demonstration meiner Macht (→ S. 35, „Dominanz und Imponiergehabe“).

Was aber zeichnet einen „starken Willen“ aus? Wodurch wird er stark? Zwei Faktoren spielen hier eine Rolle:

- Ein starker Wille hat eine klare Richtung und ein klares Ziel. Ungeklärtes, Widersprüchliches, noch nicht zu Ende Gedachtes schwächt den Willen.
- Ein starker Wille gehört zu mir, er ist Ausdruck meiner Persönlichkeit, meiner Denkungsart und meiner Werthaltung. Er ist nichts Aufgepfropftes oder Übernommenes.

Ein Wille muss sich entwickeln, muss wachsen, ehe er stark genug ist, um zu wirken. Man muss sich erst einmal *klar darüber werden*, was man überhaupt will. Dazu muss man die betreffende Angelegenheit durchdenken, möglichst gründlich. Das stärkt den Willen. Dieser Klärungsprozess muss keineswegs im stillen Kämmerlein stattfinden. Ein Austausch, ja, eine Auseinandersetzung mit anderen ist sogar hilfreich. Denn genau darin besteht eigentlich die Willensbildung. Wem es darum geht Macht zu erlangen, der wird eines vermeiden: seinen Willen zu früh zu artikulieren. Damit legt er sich fest. Womöglich ist sein Wille noch zu schwach oder zu unausgegoren. Bei einer Auseinandersetzung würde er den Kürzeren ziehen. Manchmal stellt sich im Nachhinein auch heraus, dass man etwas „Falsches“ gewollt hat. Korrekturen sind dann mühsam und sie stärken nicht gerade die Überzeugungskraft. Daher bleiben manche lieber bei ihrem etwas problematischen Willen. Gerade Führungskräfte wollen sich hier keine Blöße geben, sondern „ziehen die Sache einfach durch“, auch wenn sie kein gutes Gefühl mehr dabei haben. Die Konsequenz heißt daher: Geben Sie Ihrem Willen ausreichend Zeit sich zu bilden und zu reifen. Vorher sollten Sie sich in dieser Angelegenheit möglichst nicht äußern.

Nun lässt sich das keineswegs immer so handhaben. In einer Position, in der wir bei allen möglichen Themen mitreden dürfen, sind wir häufig gezwungen, Stellung zu beziehen, bevor wir überhaupt wissen, was wir wollen. Vielfach bleibt uns gar nicht die Zeit, jemals einen echten, eigenen Willen auszubilden. Stattdessen halten wir uns an Personen, die uns kompetent oder sympathisch erscheinen und die sich – von

einem „starken Willen“ getrieben – für eine bestimmte Sache aussprechen. Ihr Wille vermag uns regelrecht anzustecken. Wir übernehmen ihre Gründe, ihre Argumente, ohne selbst gründlich darüber nachzudenken. Womöglich machen wir uns dann für eine Sache stark, die eigentlich die Sache eines anderen ist. Wir lassen uns instrumentalisieren, manchmal ohne es zu merken. Und je mehr wir zu entscheiden und mitzureden haben, desto häufiger tritt dieser Fall ein. Denn wir können nur eine begrenzte Anzahl von Angelegenheiten durchdringen und zu „unserer Sache“ machen. Das heißt aber noch lange nicht, dass sich diejenigen, die buchstäblich „das Sagen haben“, von den anderen manipulieren oder gar fernsteuern ließen. Vielmehr verschiebt sich die Angelegenheit. Wenn ich als Entscheidungsträger an einen anderen Willen „andocke“ und ihn übernehme, so gibt es dafür ja Gründe. Aber eben andere als diejenigen, die diskutiert werden.

Newsletter

Im Geschäftsleitungskreis soll darüber entschieden werden, ob man für die Kunden einen Newsletter anbieten soll. Das Angebot einer Agentur liegt auf dem Tisch. Herr Kamroth, der Vertriebsleiter, spricht vor der Sitzung mit seinem Assistenten, Herrn Frühschütz darüber, was der von dem Vorschlag hält. Er hält die Idee für interessant, aber den Vorschlag der Agentur für wenig aussagekräftig. Genau diese Argumente präsentiert Herr Kamroth auf der Sitzung. Nicht weil er ihren sachlichen Gehalt überprüft hätte, sondern weil er darauf vertraut: Die Argumente von Herrn Frühschütz haben Hand und Fuß, ich kann mich auf sie verlassen. In der Sitzung muss Herr Kamroth dann diese Position so verteidigen, als sei sie sein eigener Wille. Womöglich wird er auf diese Position festgenagelt und hart kritisiert. Entweder engagiert sich Herr Kamroth nun erst recht für diese Position (nach dem Motto: Wollen wir doch mal sehen, wer hier der Stärkere ist), oder er macht einen Rückzieher und wird sich bei nächster Gelegenheit Herrn Frühschütz vorknöpfen, der ihm diesen Floh ins Ohr gesetzt hat.

Allerdings muss ein „starker Wille“ nicht immer nur von Vorteil sein. Wer sich allzu sehr für eine bestimmte Sache einsetzt, erregt häufig Argwohn. Denn die erste Frage, die wir uns stellen, wenn wir es mit dem Willen eines anderen zu tun bekommen, lautet: Warum will er das? Welches Motiv steckt dahinter? Können wir uns keinen Reim darauf machen, ja, erscheint uns das Engagement unangemessen, so vermuten wir verborgene Absichten – und denen misstrauen wir natürlich. Daher kann es durchaus vorkommen, dass sich jemand gegen eine Sache entscheidet, weil seinem Gegenüber so außerordentlich viel daran zu liegen scheint. Wohlverstanden: Dies gilt für den Fall, dass

wir unlautere Motive vermuten, die der andere nicht ohne Grund vor uns verbirgt.

Ein wenig anders sieht die Sache aus, wenn sichtbar wird, dass dem Gegenüber eine Entscheidung persönlich sehr wichtig ist, etwa weil er bestimmte Vorlieben hat oder weil er besonders davon profitiert (und andere nicht). Dann können wir seinen „starken Willen" zum Anlass nehmen, dem Betreffenden Unterstützung in einer anderen Angelegenheit abzuhandeln, in einer, die uns wichtig ist. Machttaktisch bedeutet das: Es ist nicht immer günstig zu zeigen, wie stark man eine bestimmte Entscheidung will. Im Gegenzug geht es darum herauszufinden,

- wie stark der Wille der Gegenseite tatsächlich ist (womöglich ist er viel stärker, als sie erkennen lässt – oder viel schwächer: Sie möchte nur den Eindruck erwecken, als wolle sie etwas mit ganzer Kraft. Dies gilt vor allem bei gemeinsamen Zielen.) und
- worin der Wille überhaupt besteht (was will der andere tatsächlich erreichen? Was sind seine Motive?).

Im Übrigen ist der taktische Umgang mit dem Willen und der Willensstärke der anderen nicht zu beanstanden. Wir müssen uns einfach darauf einstellen, was die anderen wollen und in welchem Maße sie das tun. Sonst wird es schwer, unseren Willen durchzusetzen. Darüber hinaus bildet sich unser eigener Wille häufig ja auch erst in der Auseinandersetzung mit dem der anderen. Was Sie wollen, das lässt sehr oft auch den Willen Ihrer Mitmenschen nicht unberührt. Ändern Sie Ihren Willen, so formiert sich in aller Regel auch der Ihres Gegenübers neu. Es ist eine der wirksamsten Methoden, auf andere Einfluss zu nehmen: Man gibt seinem Willen, zumindest dem Anschein nach, eine neue Richtung.

Sprache als Werkzeug der Macht

Um unseren Willen durchzusetzen, bedienen wir uns der Sprache. Sie ist unser Instrument. Allerdings hat dieses Instrument so seine Eigenarten. Für unser Thema sind drei Aspekte von besonderer Bedeutung:

- Sprache ist vieldeutig, lückenhaft und emotional. Genau davon können wir profitieren.
- Sprache ist etwas Vorgeformtes. Sie folgt bestimmten Mustern, die wir verwenden oder auch gezielt durchbrechen können.

- Sprache ist selbstbezüglich: Wir können Sprache nutzen, um über Sprache eine Aussage zu machen. Das kann helfen, uns gegenüber der Sprache der Macht zu behaupten.

Die natürliche Unschärfe der Sprache

Vor allem im Beruf müssen wir uns sachlich und präzise ausdrücken. Dabei sollen die Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und möglichst Klartext reden. Wer sprachlich „herumeiert", sorgt für Missverständnisse, verunsichert und verärgert seine Mitarbeiter, Kollegen und Kunden. Führen bedeutet immer auch Führen durch das Wort.

Und doch ist es mit dem Klartext so eine Sache. Denn unsere Sprache ist gewissermaßen von Natur aus mehrdeutig und unscharf. Gerade eine lebendige, kraftvolle Sprache, die etwas in uns zum Klingen bringt, ist eben nicht trennscharf abgezirkelt und wohldefiniert. Eher lässt sich schon der Umkehrschluss ziehen: Je stärker der Sprachgebrauch im Dienste von Logik und Eindeutigkeit reglementiert ist, umso blutleerer wird die Sache.

Das zeigt sich an zwei Beispielen. Das gefürchtete Bürokraten- oder Juristendeutsch ist ja genau darum bemüht: jedes Missverständnis auszuschalten. Ihre Grundprinzipien sind Vollständigkeit und Eindeutigkeit. Weil die natürliche Sprache diesem Bemühen aber erheblichen Widerstand entgegensetzt, ist ein ganz eigentümlicher Wortgebrauch erforderlich. Im Ergebnis führt dies manchmal zu seltsam verschraubten Formulierungen, die niemand mehr versteht.

Alles, was Sie über den „Wertsack" wissen müssen

„Der Wertsack ist ein Beutel, der aufgrund seiner besonderen Verwendung nicht Wertbeutel, sondern Wertsack genannt wird, weil sein Inhalt aus mehreren Wertbeuteln besteht, die in den Wertsack nicht verbeutelt, sondern versackt werden. (...) Sollte es sich bei der Inhaltsfeststellung eines Wertsackes herausstellen, dass ein in einem Wertsack versackter Versackbeutel statt im Wertsack in einem der im Wertsack versackten Wertbeutel hätte versackt sein müssen, so ist die in Frage kommende Versackstelle unverzüglich zu benachrichtigen." (Merkblatt zu § 49 der Allgemeine Dienstanweisungen der Deutschen Bundespost von 1972).

Das zweite Beispiel betrifft das logische Argumentieren. Es gibt eine ganze Reihe von hilfreichen Anleitungen, wie man widerspruchsfrei und wohlbegründet argumentiert (meine persönliche Empfehlung: Andreas Edmüller/Thomas Wilhelm: „Argumentieren"). In der Praxis

allerdings ist es verblüffend, wie wenig von dieser Fertigkeit Gebrauch gemacht wird. Nach meinem Eindruck liegt dies weniger daran, dass die Betreffenden nicht argumentieren könnten. Sie *brauchen* es aber nicht zu tun, denn sie kommen mit ihrer unscharfen, emotionsgeladenen, doppelbödigen *Sprache der Macht* weit bequemer zum Ziel – und manchmal auch zuverlässiger.

Die Arbeitslosen von Freising

Vor der Bundestagswahl 2002 lieferten sich die beiden Spitzenkandidaten ein Fernsehduell: Gerhard Schröder und Edmund Stoiber. Schröder wurde vorgehalten, er habe sein Versprechen gebrochen und die Zahl der Arbeitslosen keineswegs wie angekündigt „halbiert". Daraufhin erklärte der Amtsinhaber, dass die Zahl immerhin sinke, und fügte hinzu: „Es gibt ein Land, in dem die Arbeitslosigkeit leider steigt. Und das ist Bayern."

Stoiber als bayerischer Ministerpräsident wollte diese Aussage nicht so stehen lassen. Immerhin gehörte die Quote in Bayern zu den niedrigsten in Deutschland. Er präsentierte Zahlen und verwies auf den Landkreis Freising, den Bezirk mit der deutschlandweit niedrigsten … Da unterbrach ihn Schröder süffisant mit den Worten: „Wir wollen doch jetzt nicht über Freising reden."

Mit dieser Bemerkung hatte Schröder nicht nur die Lacher auf seiner Seite. Es war ihm ein Volltreffer geglückt, denn er konnte Stoiber als kleinkarierten Erbsenzähler vorführen, der „über Freising reden" will, anstatt sich staatsmännisch den großen Fragen zuzuwenden. Der politische Hintergrund soll uns hier nicht näher interessieren. Entscheidend ist: Schröder hat in dieser Situation punkten können. Manche Kommentatoren meinten sogar, an dieser Stelle habe sich das Duell entschieden. Und das nach einer Äußerung, die alles mögliche gewesen sein mag, aber gewiss kein Argument. Schlimmer noch (aus Sicht des logischen Argumentierens): In dieser Situation war es Stoiber kaum möglich, ein sachliches Argument dagegenzusetzen. Und am schlimmsten: Fragen Sie heute diejenigen, die damals das Duell verfolgt haben, was ihnen noch in Erinnerung geblieben ist: Die Bemerkung über „Freising" dürfte mit deutlichem Abstand die Liste anführen.

Konnotation und Denotation

Wie ist so etwas möglich? Warum wirkt „Freising" stärker als eine stringente Argumentation? Es hat damit zu tun, wie unsere Sprache funktioniert. Eben keineswegs so logisch-rational, wie viele annehmen, sondern assoziativ, sprunghaft, emotional. In diesem Zusammenhang ist eine Unterscheidung wichtig, die von den Sprachwissenschaftlern

getroffen wird: die zwischen Konnotation und Denotation. Während die Denotation die Grundbedeutung eines Wortes bezeichnet, seinen inhaltlichen Kern, ist mit der Konnotation das gemeint, was an Bedeutungen noch mitschwingt: Assoziationen, Erinnerungen, Nebensinn. Ja, als fernes Echo hallt auch der Gegenbegriff mit, wenn es einen gibt.

Die Bedeutung der Sonne

Sie treffen die Aussage: „Die Erde dreht sich um die Sonne." Als Denotation der Sonne könnte gelten: Das Zentralgestirn unseres Sonnensystems. An Konnotationen können ins Spiel kommen: Symbol für Leben und Wachstum, Ernährerin, Helligkeit, Wärme, Tag (und nicht Nacht), Sommer, Wahrheit, Aufklärung, Optimismus (sonniges Gemüt), der ewige Kreislauf der Natur. Und als Gegenbegriff kommt der Mond mit ins Spiel.

Betrachten wir nur die Denotation, spielt es keine Rolle, ob wir sagen „die Sonne" oder „das Zentralgestirn". Es ist ja ein und dasselbe gemeint. Was jedoch die Konnotationen betrifft, so unterscheiden sich die beiden Begriffe ganz erheblich. Darüber hinaus verfügt „Sonne" über ein weit gespanntes Netz an Konnotationen aus ganz unterschiedlichen Bereichen: vom Ackerbau über die Kulturgeschichte bis hin zu unserer Gemütsverfassung. Demgegenüber weist der Begriff „Zentralgestirn" weniger Konnotationen auf. Wir denken etwa an Astronomie, Kopernikus und Galilei.

Worauf es uns ankommt: Konnotationen wirken untergründig. Sie lassen sich nur schwer kontrollieren. Einmal sind sie eingebettet in einen kulturellen Zusammenhang (Sonne als Symbol für Wachstum), zugleich aber sind sie auch etwas sehr Persönliches und Subjektives. Vielleicht gilt Ihr erster Gedanke, wenn Sie das Wort „Sonne" hören, ja Ihrem Sonnenbrand, den Sie sich gerade zugezogen haben. So etwas kann kein Sprecher vorausahnen. Nun kommen aber längst nicht alle Konnotationen überhaupt zum Tragen. Vielmehr kommt es auf den Zusammenhang an. Ergibt sich eine Verbindung zu einer solchen Konnotation, kann sie sehr stark wirken, denn wir selbst stellen die Verknüpfung her. Damit sind wir wieder beim Thema „Freising". Gerhard Schröder hat meisterhaft die Konnotation genutzt, die er bei den Fernsehzuschauern vermuten durfte: Freising = kenne ich nicht; liegt wohl irgendwo in der bayerischen Provinz. Durch die Bemerkung „doch jetzt nicht über Freising reden" zu wollen, hat er genau diese Konnotation zum Klingen gebracht. Stoiber, so die böse, aber wirksame Unterstellung, sieht die Welt aus der Perspektive der bayerischen Provinz.

Das Erfolgsgeheimnis von Schröders Bemerkung besteht darin, dass sie punktgenau unsere Konnotationen trifft. Wir selbst kommen mit unseren Gedanken Schröder schon halb entgegen. Hätte der Kanzler hingegen erklärt: „Ach, kommen Sie mir doch nicht mit Freising, diesem bayerischen Provinznest. Das können Sie doch nicht verallgemeinern", er wäre mit Pauken und Trompeten durchgefallen. Denn als Argument ist „Freising" eben nicht geeignet.

Begriffe und Formulierungen, die von einem dichten Kranz an Konnotationen umgeben sind, erzeugen starke Resonanz. Damit eignen sie sich ganz besonders für die Sprache der Macht, wie wir noch sehen werden (→ S. 133, „Begriffe besetzen, prägen und umdeuten"). Allerdings gilt hier auch erhöhte Vorsicht. Schließlich sind einem nicht alle Konnotationen willkommen.

Finger weg von der „Schwatzbude"

Ein junger Journalist verfasste einen launigen Kommentar über die Debatten im Deutschen Bundestag, die er wenig mitreißend fand. Dabei bezeichnete er das Parlament scherzhaft als „Schwatzbude". Dieser sonst eher ungebräuchliche Ausdruck entstammt der nationalsozialistischen Propaganda. In der Weimarer Republik wurde er verwendet, um den Reichstag verächtlich zu machen, wie alle demokratischen Institutionen.

Solche Konnotationen können den eigentlichen Inhalt vollkommen überlagern. So hilft es dem Journalisten kaum, wenn er darauf hinweist, dass er das Parlament ja gar nicht abschaffen wollte, sondern sich nur für interessantere Debatten ausgesprochen hat. Dieser eine Begriff ist derartig vorbelastet, dass er zumindest bei den halbwegs geschichtsbewussten Lesern nur Kopfschütteln auslösen wird. Dabei spielt es keine Rolle, ob jemandem überhaupt bewusst ist, welche Konnotationen seinem Gegenüber in den Sinn kommen. Der kann sie nämlich nicht ohne weiteres ausblenden. Sie kommen ihm einfach in den Sinn und entfalten ihre Wirkung. Noch bevor er darüber nachgedacht hat, was Sie ihm „eigentlich sagen" wollten.

Sprache der Macht im Alltag: Konnotationen anknipsen

Dass Begriffe eine einzige vorherrschende Konnotation haben (wie die „Schwatzbude"), ist die Ausnahme. Viele verfügen über zahlreiche Konnotationen, die Ihren Zuhörern nicht alle zugleich präsent sind. Wollen Sie eine bestimmte Konnotation nutzen, müssen Sie die erst aktivieren. Dies können Sie tun, indem Sie Formulierungen verwenden, die in den gleichen Bereich verweisen. Sprechen Sie beispielsweise davon, dass die „Sonne lacht", stellt sich als Konnotation womöglich ein freundliches Sonnengesicht ein, wie wir es von Kinderbildern kennen.

Sprachmuster nutzen und durchbrechen

Wie Sie sprechen und schreiben, wie Sie etwas formulieren, eine Bitte, eine Kritik, eine Beschreibung, das ist etwas Persönliches. Zumindest wird es Ihnen zugerechnet, welche Worte Sie wählen. Durchaus nicht zu Unrecht, denn jeder hat so seine typische Art sich auszudrücken. Zugleich aber sind wir in der Wahl der Worte gar nicht so frei, wie wir meinen. Das fängt bereits mit unserer Muttersprache an: Im Deutschen lassen sich manche Sachverhalte besonders gut ausdrücken, anderes geht uns schwerer über die Lippen. Manche Menschen, die zweisprachig aufwachsen, berichten, sie würden, wenn sie die Sprache wechselten, auch zu einer anderen Persönlichkeit. Und aus der Sprachwissenschaft kennen wir die Sapir-Whorf-Hypothese, nach der Grammatik und Wortschatz einer Sprache unser Denken in eine ganz bestimmte Richtung lenken. Jede Sprache lässt nur eine eingeschränkte Weltsicht zu: Deutsche, Chinesen und Hopi-Indianer leben demnach in unterschiedlichen Welten, weil sich ihre Sprachen so stark unterscheiden.

Ob sich so weit reichende Schlussfolgerungen ziehen lassen, ist sehr umstritten. Doch für unser Thema ist ohnehin ein anderer Aspekt viel wichtiger: Innerhalb einer Sprache existieren viele kleine „Untersprachen“: So benutzen Sie andere Begriffe und Redewendungen, je nachdem, in welchem sprachlichen Milieu Sie sich bewegen: Haben Sie mit Ihren Freunden zu tun, tauschen Sie sich mit Ihren Arbeitskollegen aus (es gibt unterschiedliche Berufssprachen), halten Sie einen wissenschaftlichen Vortrag oder müssen Sie sich mit einer Behörde verständigen – Sie benutzen nahezu automatisch ein bestimmtes Vokabular, bestimmte Redewendungen und folgen vorgegebenen Mustern. Das vereinfacht die Verständigung und Sie sind sofort als „Insider“ zu erkennen.

Jemand, der sich (noch) nicht so gut auskennt, fällt sprachlich sofort aus dem Rahmen. Manchmal sind es nur Nuancen, aber wer dazugehört, merkt es sofort: Das ist keiner von uns. Schlimmer noch: Das ist einer, der vorgibt, Bescheid zu wissen. So jemanden darf man nicht dulden. Entsprechend heftig können die Reaktionen ausfallen.

Frank Schirrmacher und der Tweed

In seinem Buch „Payback" wirft der Autor und FAZ-Herausgeber Frank Schirrmacher einen Blick auf die neue digitale Medienwelt. Doch schon im zweiten Satz des Buchs unterläuft ihm ein kleiner Fehler, wenn er von „SMS, E-Mail, Feeds und Tweeds" schreibt. Die Kurzmitteilungen des Internetdienstes Twitter schreiben sich allerdings „Tweets". Tweed ist der Stoff, aus dem die Jacketts von denen geschneidert sind, die gerade nicht als Kenner der Materie gelten. „Studienräte", wie in einer Besprechung hämisch angemerkt wurde.

Berechenbarkeit und Entlastung

Wer sprachlich auf andere einwirken will, der kommt nicht drum herum: Er muss sich bestimmter sprachlicher Muster bedienen, die in dieser Situation angemessen sind. Unterlassen Sie das, grenzen Sie sich aus.

Doch es kommt noch etwas ganz Entscheidendes hinzu: Es gibt sprachliche Muster und Konventionen, die es erleichtern, den eigenen Willen durchzusetzen. Es gilt gewissermaßen nur die Form zu wahren und die anderen tun rätselhafterweise das, was von ihnen verlangt wird – ohne Widerstand. Der Grund: Es hat sich so eingeschliffen und in der Praxis häufig bewährt. Wir denken nicht über jede Anweisung nach, solange die Form stimmt. Vertraute sprachliche Muster entlasten uns. Wir können uns angemessen verhalten, ohne lange nachzudenken. Nachdenken ist mühsam, dauert seine Zeit und schafft Unannehmlichkeiten. Beispielsweise, wenn wir jemandem widersprechen oder ihn aufhalten müssen. Das Leben ist schon kompliziert genug, also versuchen wir uns das Nachdenken, wenn möglich, zu ersparen. Stattdessen navigieren wir durch unseren Alltag in einer Art von geistigem „Autopilot-Modus". Auf den mühsamen Selbstdenk-Betrieb schalten wir erst um, wenn eine neuartige oder wichtige Angelegenheit auf uns zukommt. Diesen simplen Mechanismus kann sich zunutze machen, wer seinen Willen durchsetzen und bestimmen will.

Vordrängeln am Kopierer – mit Begründung

In einem Experiment hat der New Yorker Sozialpsychologe Benzion Chanowitz untersucht, unter welchen Bedingungen es Menschen im Büro hinnehmen, wenn sich jemand am Fotokopierer vordrängelt. Kollegen, die einfach nur fragen: „Darf ich vor?", stoßen in der Mehrzahl der Fälle auf Ablehnung. Doch immerhin 40 % kommen mit ihrer Bitte durch. Allerdings stieg die Quote auf sagenhafte 93 %, wenn die Betreffenden eine völlig nichtssagende Scheinbegründung lieferten, die sie mit dem Wörtchen „weil" einleiteten. „Darf ich vor, weil ich einige Kopien machen muss?", hieß der magische Satz. Er war fast so erfolgreich wie das echte Argument: „Darf ich vor, weil ich in Eile bin?"

Ein ganz entscheidender Faktor dabei ist der Zeitdruck. Wenn schnell eine Entscheidung getroffen werden muss (wie am Fotokopierer), vermag diese Methode Erstaunliches zu leisten. Sie führt sogar dann noch zum Erfolg, wenn Ihrem Gegenüber dämmert, dass Sie ihm gar keine schlüssige Begründung gegeben haben. Die Schwelle, die eigene (reflexartige) Entscheidung wieder rückgängig zu machen, ist recht hoch. Da Sie nun aber diesen Trick kennen, müssen Sie keine Scheu haben, dem anderen rückwirkend einen Stock zwischen die Speichen zu werfen.

Doch bevor Sie sich zum notorischen Querulanten entwickeln, sollten Sie sich klarmachen, dass diese Sprachmuster einen wichtigen Zweck erfüllen. Sie machen unseren Umgang miteinander berechenbarer und einfacher. Sie ermöglichen überhaupt erst, dass Menschen reibungslos zusammenarbeiten und nicht erst darüber nachdenken müssen, ob sich das mit den eigenen Interessen verträgt. In vielen Fällen müssen sich diese Muster zwischen den Beteiligten auch erst einspielen („Was will die Chefin?"/ „Wie sag ich's meinem Mitarbeiter?"). Auch darum geht es bei der Sprache der Macht: gemeinsame Sprachmuster zu entwickeln, die funktionieren.

Sprachmuster durchbrechen und Akzente setzen

Allerdings hat die eben erwähnte Methode ihre Grenzen: Sie nutzen ja nur bewährte Routinen und Konventionen aus, eigene Akzente setzen Sie dadurch nicht. Sie bleiben unauffällig, was manchmal, allerdings nicht immer, seine Vorteile hat. Wollen Sie etwas Neues, Wichtiges und Ungewöhnliches durchsetzen, brauchen Sie Aufmerksamkeit, Stärke und eine angemessene sprachliche Form. Das, was Sie erreichen wollen, soll sich in den Köpfen der anderen festsetzen. Wenn Sie sprachlich nur den ausgetretenen Pfaden folgen, wird Ihnen das nicht gelingen. Sie müssen Ihre Botschaft in geeignete, aber vor allem auch

unverbrauchte Worte fassen. Wie so etwas funktioniert, wird uns in späteren Kapiteln noch näher beschäftigen. Hier soll erst einmal festgehalten werden, *dass* es geschehen sollte und zwar in den Angelegenheiten, die Ihnen wichtig sind.

Für das Durchbrechen der Sprachmuster sprechen vier Gründe:

- Es ist ein Zeichen von Macht und Stärke, dass man es sich überhaupt herausnimmt, vom üblichen Sprachgebrauch abzuweichen.
- Für die anderen hat es Signalwirkung, wenn man die vertrauten Muster durchbricht: Achtung, hier geht es um etwas Neues und Wichtiges.
- Menschen mögen nicht nur das Vertraute. Sie lassen sich auch für Neues gewinnen. Frischen Wind erzeugt man nicht mit abgenutzten Floskeln.
- Hat man eine treffende Formulierung gefunden, wird sie von anderen aufgegriffen und verbreitet. Die Idee arbeitet in den Köpfen der anderen weiter.

Wohlverstanden: Zunächst einmal muss man „die Sprache der Leute" sprechen, die man bewegen will und zum Ausdruck bringen, dass man – auch sprachlich – dazugehört. Außenseiter finden ebenso wenig Gehör wie jemand, der abgehoben über die Köpfe der Leute hinwegspricht, auch wenn er das noch so brillant tut. Das rechte Maß zu finden zwischen dem Vertrauten, der Konvention und dem Neuen, Überraschenden, das ist die Kunst.

Weil die Wahl der Worte auch eine Machtfrage ist, stoßen Menschen, die eigene Vorstellungen durchsetzen wollen, anfangs häufig auf Widerstand. Konkurrenten versuchen ihre Formulierungen verächtlich zu machen oder bekämpfen sie regelrecht. Das muss kein Nachteil sein auf dem Weg zur Macht. Wer einen langen Atem hat, darf häufig feststellen, dass die gleichen Personen später ihre Worte oder ihren Stil aufgreifen. Dann haben sie es geschafft: Das Durchbrechen alter Sprachmuster ist selbst zu einem Sprachmuster geworden.

Wesentlich schneller kann dieser Prozess ablaufen, wenn jemand schon an der Spitze steht oder dorthin gelangt. Neue Sprachmuster werden von ihm womöglich sogar erwartet und sofort aufgegriffen. Ist das nicht der Fall, ja, stößt er auf beharrlichen Widerstand, hat er ganz gewiss ein Machtproblem.

Über Sprache sprechen

Wir machen es uns häufig gar nicht so recht klar, aber es gehört zu den unvergleichlichen Vorzügen der Sprache, dass sie auf sich selbst bezogen werden kann: Man kann über Sprache sprechen. Das ist keine Banalität und auch keine „seltsame Schleife", mit der sich nur Linguisten beschäftigen sollen. Vielmehr hat es einen enormen praktischen Nutzen, auch und gerade in Hinblick auf unser Thema. Denn eine der wirksamsten Methoden der Sprache der Macht zu begegnen, besteht darin, ihre Techniken und (manchmal nicht ganz sauberen) Tricks beim Namen zu nennen – allein dadurch können sie unschädlich gemacht werden.

Darüber hinaus können wir verabreden, wie wir miteinander sprechen wollen. Es ist möglich, Regeln aufzustellen, die wir ebenfalls in Worte fassen können. Über diese Regeln können wir diskutieren, sie verändern, ihre Verletzung konstatieren oder bestreiten.

Kontrolle über die Sprache der anderen gewinnen

Das bedeutet keineswegs, dass das Sprechen über Sprache vor allem dazu dient, die Sprache der Macht zu entlarven oder zu begrenzen. Tatsächlich öffnet sich hier ein weiteres Spielfeld der Macht: Denn wem es gelingt, die Verständigung zu reglementieren, der hat einen ungeheuren Zuwachs an Macht erfahren. Er hat Einfluss auf die Art und Weise, wie sich die anderen artikulieren dürfen. Jeden Regelverstoß kann er monieren und über die betreffende Aussage einfach hingweggehen, wenn er das möchte.

Nun ist es die Ausnahme, dass die Regeln für die Verständigung vorher ausformuliert werden. Noch seltener dürfte ein einzelner diese Regeln aufstellen. Meist handelt es sich um *ungeschriebene Regeln,* die dadurch entstehen, dass wir ein bestimmtes Verhalten dulden – oder auch nicht. Verwechseln wir die Regeln jedoch nicht mit den sprachlichen Gewohnheiten und Gebräuchen – über die wird im Allgemeinen nicht gesprochen, sie sind einfach vorgegeben. Häufig ist es klug, sie zu beachten, sonst erregt man womöglich Widerwillen. Allerdings lassen sie sich auch zum Gegenstand eines Machtspiels machen: Wer sich ungestraft über die Gewohnheiten hinwegsetzen kann, demonstriert damit seine Macht.

Etwas anders verhält es sich mit den Regeln. Auf sie wird nämlich durchaus Bezug genommen: „Lassen Sie mich bitte ausreden?" – „Ändern Sie Ihren Tonfall." – „Wir sprechen nicht von Problemen, sondern von Herausforderungen." Wir berufen uns bei unseren Hinwei-

sen auf irgendeinen übergeordneten Wert, der beachtet werden soll: Es geht um Sachlichkeit, Fairness, gegenseitigen Respekt oder auch um die Arbeitsfähigkeit der Gruppe, die nicht beeinträchtigt werden soll, etwa durch destruktive Kritik. Lauter achtbare Leitbegriffe, die von keinem in Frage gestellt werden.

Doch nun geschieht etwas Entscheidendes und das hat unmittelbar mit unserem Thema zu tun: Die Werte werden konkretisiert, übersetzt in ein ganz bestimmtes sprachliches Verhalten. Genau hier wird versucht, Kontrolle über die Sprache der anderen zu gewinnen. Denn ein Wert wie der gegenseitige Respekt kann herangezogen werden, um ganz unterschiedliche Regeln aufzustellen, je nachdem, wie man es braucht. So kann man einschreiten, wenn jemand beleidigend wird, aber man kann damit auch unerwünschte Kritik abwürgen oder sein Gegenüber derartig maßregeln, dass er sich nicht mehr auszudrücken weiß.

„Political Correctness"

Wie weit der Eingriff in die Sprache gehen kann, zeigt das Beispiel der „Political Correctness". Im Bemühen, niemanden zu kränken, werden herabsetzende Begriffe in eine vermeintlich neutrale Kunstsprache übersetzt: Wer bestimmte Leistungen nicht erbringt, ist nicht unfähig, sondern „anders begabt". Wer behindert ist, wird als „herausgefordert" bezeichnet. Wessen Sehvermögen eingeschränkt ist, gilt daher als „visuell herausgefordert". Auf diese Weise entsteht ein eigentümlicher Jargon, der außerhalb der eigenen Gruppe nur Kopfschütteln auslöst.

Anderen dient die Karikatur der „Political Correctness" dazu, sich allerlei Grobheiten und Flegeleien herauszunehmen und das dann als Zeichen für die eigene geistige Unabhängigkeit zu verkaufen (ebenfalls ein Wert, auf den man sich gerne beruft).

Die „Wertefrage" wird uns noch beschäftigen, da sie eigentlich und überhaupt eine Machtfrage ist. Es geht um nichts Geringeres als um die Definitionsmacht darüber, was ein gutes und was ein schlechtes Verhalten ist. Das betrifft eben auch die Sprache. Wer festlegt, wie Sie sich in bestimmten Situationen auszudrücken haben, um Gehör zu finden, der hat erheblichen Einfluss darauf, ob und mit welchem Anliegen Sie buchstäblich durchdringen (→ S. 157, „Wunderwaffe Werte").

Regelverstoß, na und?

Wir haben es bereits erwähnt: Es ist ein Zeichen von Macht, wenn sich jemand in einer Gesprächsrunde ungestraft über die Gebräuche hinwegsetzen kann. Doch noch wesentlich stärker ist dieser Effekt, wenn

jemand die Regeln missachtet, die ansonsten für alle gelten, und wenn das keinerlei Konsequenzen für ihn hat, sondern alle dem Betreffenden ehrerbietig zuhören.

Allerdings belastet das Brechen der Gesprächsregeln die Beziehung zu den anderen. Deshalb bevorzugen manche Machtmenschen eine interessante Variante, die zudem den Vorteil hat, dass sie den bloßen Regelbruch machttechnisch noch einmal überbietet. Sie ignorieren die Regeln, ohne dass jemand einschreitet. Damit demonstrieren sie ihre Macht. Dann aber weisen sie selbst mit aufrichtigem Bedauern darauf hin, dass sie gerade gegen die Regeln verstoßen haben. Sie rufen sich selbst zur Ordnung und unterstreichen damit doppelt und dreifach, dass sonst niemand in der Runde so etwas wagt.

„Lange genug geredet …"

In der Teambesprechung erzählt Herr Bröder von seinem Golfturnier am Wochenende und findet kein Ende. Damit verstößt er gleich gegen zwei Regeln: Privates wird in diesem Rahmen nicht besprochen und er hält sich nicht an die Redezeit, die das Team offiziell auf fünf Minuten begrenzt hat. Nach zehn Minuten ist der ausführliche Golfbericht zu Ende. Halb erschrocken stellt Herr Bröder fest: „So, jetzt habe ich aber lange genug geredet. Was steht denn heute an?"

Die zehn wichtigsten Aussagen im Überblick

Zum Abschluss dieses einführenden Kapitels finden Sie hier die zehn wichtigsten Aussagen über Macht und Sprache zusammengefasst.

- Macht besteht darin, seinen Willen durchzusetzen – auch gegen Widerstreben. Sich selbst in diesem Sinne als wirksam zu erleben, ist ein menschliches Grundbedürfnis.
- Wer als mächtig gilt, wird häufig idealisiert. Wer nach Macht strebt, erregt hingegen Argwohn.
- Ein Wille muss sich entwickeln, ehe er stark genug ist, um zu wirken.
- Sprache erscheint als legitimes Mittel, seinen Willen durchzusetzen, manchen gilt jedoch schon diese Form der Einflussnahme als Manipulation.
- Das wirksamste Mittel gegen Manipulation: das Verfahren durchschauen und es beim Namen nennen.
- Die Sprache der Macht setzt nicht auf gemeinsames Erörtern oder die Kraft des stärksten Arguments, ihr geht es um das Ziel, den eigenen Willen durchzusetzen.
- Die Sprache der Macht kann dazu genutzt werden, bestehende Macht zu demonstrieren (und damit zu festigen).
- Sprache besitzt eine natürliche Unschärfe; Begriffe sind mehrdeutig und können gezielt mit neuer Bedeutung aufgeladen werden.
- Sprache folgt bestimmten Mustern, die starken Einfluss darauf haben, wer sich durchsetzt.
- Sprache ist selbstbezüglich: Sie können die Sprache und ihren Gebrauch thematisieren – ein wichtiger Aspekt im Umgang mit der Sprache der Macht.

Dominanz und Imponiergehabe

Wenn sich zwei Menschen begegnen, entscheidet sich schon nach kurzer Zeit, wer dominiert und wer sich unterordnet. Häufig bemerken sie das nicht einmal bewusst, es ergibt sich einfach so. Die eine Seite bestimmt und die andere gibt nach. Dabei geben oft schon kleine Details den Ausschlag: Wie wir aufeinander zugehen, welche Haltung wir einnehmen, wohin wir unseren Blick richten – und vor allem: Wie wir miteinander sprechen.

Achtung: Wer gibt den Ton an?

Wissenschaftler haben eine ganze Reihe von Gesprächen aufgezeichnet und sind auf einen bemerkenswerten Effekt gestoßen: Filtert man alle Frequenzen über 500 Hertz heraus, bleibt von den Stimmen nur ein tiefes Summen übrig. Bei jedem Menschen klingt das ein wenig anders. Doch im Laufe des Gesprächs schwingen sich beide Partner auf einen Ton ein. Nicht überraschend: Es ist der Ton, den der Dominantere der beiden vorgegeben hat.

Wir taxieren einander, senden Dominanz- oder Unterwerfungssignale und kommen schließlich überein, wer die Führungsrolle übernimmt. Solange das nicht geklärt ist, verläuft die Begegnung unharmonisch und instabil. Es ist ein wenig wie bei einem Tanz, der ebenfalls aus dem Takt gerät, wenn beide Partner führen wollen – oder keiner. Denn es ist keineswegs so, dass Menschen grundsätzlich immer die Führungsrolle übernehmen wollen. Zumal auch die niedrigere Position so ihre Vorteile hat, wie wir gleich noch sehen werden. In solchen Fällen konkurrieren beide Seiten darum, wer sich führen lassen darf. Wer den Kürzeren zieht, muss dann erst einmal die Richtung vorgeben.

Das Aushandeln der Machtpositionen

Will jemand seinen Willen durchsetzen, erscheint es naheliegend, die dominante Position zu übernehmen. Immerhin bestimmt der- oder diejenige dann den weiteren Verlauf der Dinge. Als die dominante Seite hat er (oder sie) das Sagen und kann nicht übergangen werden. Doch der Sachverhalt liegt ein wenig komplizierter. Es ist nämlich nicht immer günstig, das Steuer zu übernehmen und in manchen Fällen ist es gar nicht möglich. Hat man es beispielsweise mit jemandem zu tun, auf den man angewiesen ist, aber nicht umgekehrt, ist es keine gute Idee, allzu dominant aufzutreten, auch und gerade wenn man

entschlossen ist, seinen Willen durchzusetzen. Womöglich ist es dann besser, sich bewusst zurückzunehmen.

Wie man eine Spitzenkraft vergrault

Martin Trenkle ist ein gefragter Spezialist für Werkstoffe, er arbeitet für eine kleine Firma. Der sehr viel größere Wettbewerber will Trenkle abwerben. Der zeigt sich einem Wechsel gegenüber durchaus nicht abgeneigt. Nun hat Trenkle ein etwas linkisches Auftreten. Als er zum ersten Mal mit dem Geschäftsführer zusammentrifft, behandelt der ihn von oben herab und lässt ihn seine Unterlegenheit spüren. Am folgenden Tag sagt Trenkle alle weiteren Verhandlungen ab.

Dominanz dosieren

Auch wenn wir bei einer Begegnung den dominanten Part übernehmen wollen, tun wir gut daran, nicht aus allen Rohren sämtliche Dominanzsignale abzufeuern, die wir aufbieten können. Wer hier zu viel des Guten tut, begeht einen schweren Fehler: Er schüchtert den anderen ein und er wirkt unsympathisch. Im Ergebnis kann das dazu führen, dass sein Gegenüber ihn zwar für mächtig und überlegen hält, dies aber zum Anlass nimmt, einen weiten Bogen um ihn zu schlagen.

Erfahrene Machtmenschen dosieren daher ihre Dominanzsignale. Ja, oftmals mischen sie den einen oder anderen Hinweis mit ein, der eine gewisse Bereitschaft zur Unterordnung erkennen lässt. Solche Signale haben nämlich den großen Vorteil, dass sie den Betreffenden etwas menschlicher wirken oder sogar liebenswürdig erscheinen lassen.

Es kommt noch etwas hinzu: Dominanzsignale haben auch ihren Preis. Sie kosten Aufwand und seelische Energie. Nun gibt es Menschen, die in dieser Hinsicht von der Natur mit überschießenden Kräften ausgestattet sind. Aber sogar sie müssen damit haushalten. Wir haben es ja schon angesprochen: Ein durchgängiges „Powerplay“ ist in jeder Hinsicht ruinös. Nicht nur weil es Energien aufbraucht, sondern auch, weil es einsam macht. Schließlich unterhöhlt „Powerplay“ den Einfluss auf andere sogar. Daher sollten Sie immer überlegen: Lohnt es sich überhaupt, bei dieser Begegnung die führende Rolle zu übernehmen?

Nun findet bei einer Begegnung ja normalerweise keine bewusste Kalkulation statt, sondern wir ermitteln in wenigen Augenblicken aus der Vielzahl der unterschiedlichen Statussignale eine Art Gesamtwert, auf den wir nahezu automatisch reagieren. Wer sich machttechnisch geschickt verhält, wird diesen Automatismus hin und wieder abzuschal-

ten versuchen und seine Dominanzsignale zurücknehmen oder verstärken.

Die Vorteile der Dominanz

Es liegt auf der Hand: Wenn Sie in einer Beziehung den dominanten Part innehaben, dann stehen Ihre Chancen günstig, dass Sie Ihren Willen durchsetzen – „auch gegen Widerstreben". Ihr Gegenpart hat es da viel schwerer. Kaum vorstellbar, dass er sich gegen Ihr Widerstreben durchzusetzen vermag. Er muss Sie überzeugen, Ihre Sympathie gewinnen – oder Sie überlisten.

Wer nicht in der Lage ist, in wichtigen Situationen die dominante Rolle zu ergreifen, läuft Gefahr, einfach überspielt zu werden. Das gilt insbesondere, wenn Sie eine Führungsposition innehaben. Zwar werden Sie von Haus aus mit bestimmten Machtmitteln und Statussignalen ausgestattet, doch Ihr Machtverlust fällt umso dramatischer aus, wenn Sie gegenüber jemandem zurückstecken müssen, den Sie eigentlich führen sollen.

Dass es überhaupt so weit kommt, kann zwei unterschiedliche Ursachen haben: Entweder unterliegen Sie im Spiel um Dominanz oder aber die dominante Rolle behagt Ihnen gar nicht so sehr. Sie wollen lieber partnerschaftlich führen. Statussymbole bedeuten Ihnen nichts, Statuskämpfe sind Ihnen zuwider. Das macht Sie einerseits sympathisch (das kann machtstrategisch auch mal ein Vorteil sein), andererseits aber signalisieren Sie anderen: Hier lässt sich ungehindert eine eigene Machtposition aufbauen.

Ute Voigt überlässt ihrem Vorgänger ihren Chauffeur

Eine Zeitlang galt die Politikerin Ute Voigt als Hoffnungsträgerin der SPD. Mit Mitte dreißig war sie Landesvorsitzende in Baden-Württemberg, später Spitzenkandidatin bei den Landtagswahlen und Fraktionsvorsitzende. Nicht nur wegen der schlechten Wahlergebnisse gab sie Ende 2009 ihre Spitzenämter auf. Zuletzt hatte sie kaum noch Rückhalt in ihrer Partei. In einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung erklärte sie dazu: „Ich habe einen typischen Frauenfehler gemacht und bin zu bescheiden aufgetreten. Ich dachte, ich brauche nicht hier den Aufsichtsratsposten und dort den Sitz im Verwaltungsrat. Und wenn mein Vorgänger den Fahrer noch vier Wochen länger behalten will, ist das auch kein Problem."

Ohne ein Mindestmaß an Dominanz dürften Sie es schwer haben, sich als Führungskraft zu behaupten. Dabei ist es nicht allein damit getan, dass Sie gegenüber „Ihren Leuten" die dominante Rolle übernehmen. Auch im Kontakt mit anderen Führungskräften oder externen Fach-

leuten dürfen Sie nicht ins Hintertreffen geraten, sonst schwindet der Respekt – auch und gerade bei „Ihren Leuten". Sind Sie dagegen auch nach außen hin durchsetzungsstark, finden Sie eher Unterstützung. Denn Ihre Stärke strahlt auch auf diejenigen ab, die Sie führen.

Die Nachteile der Dominanz

Doch hat die Dominanz auch so ihre Schattenseiten und ihre natürlichen Grenzen, denn es ist sehr kräftezehrend, ständig zu dominieren. Daher ist es ein Gebot der Ökonomie, sich dann und wann zurückzunehmen und anderen das Feld zu überlassen, vorzugsweise auf Arrealen, auf die es nach eigenem Urteil nicht so sehr ankommt, den bereits erwähnten „kleinen Machtgebieten".

Ausgefuchste Machtstrategen werden darüber hinaus aus ganz anderen Gründen dann und wann zurückstecken. Denn wer in einer bestimmten Angelegenheit die Führungsrolle übernimmt, der kann später auch für die Folgen verantwortlich gemacht werden. Zwar gibt es Mittel und Wege, Verantwortung loszuwerden; aber sie zu nutzen erfordert nicht nur einiges Geschick, man sollte auch nicht allzu oft von ihnen Gebrauch machen. Daher halten sie es zuweilen für vorteilhafter, anderen das Steuer zu überlassen – wenn sie sich in der Sache nicht auskennen oder sich die Konsequenzen lieber nicht zurechnen lassen möchten.

Zwei weitere Aspekte sind zu beachten: Wer die dominante Rolle übernimmt, der erregt selten Sympathie, in manchen Fällen gar eine tiefsitzende Abneigung. Vor allem, wenn sich die Gegenseite selbst Chancen ausgerechnet hat und sich gedemütigt fühlt, weil ihr die Sache aus der Hand genommen wurde. Mitunter entsteht der brennende Wunsch, es bei nächster Gelegenheit heimzuzahlen. Damit muss man zurechtkommen. Dominante Menschen können das. Sie haben keine Angst sich unbeliebt zu machen und treffen Vorsorge, dass ihre Konkurrenten keine Gelegenheit bekommen, sich zu revanchieren.

Vielleicht der wichtigste Minuspunkt aber ist: Wer dominiert, der findet keinen Zugang mehr zu den Gedanken, Wünschen und Hoffnungen seiner Mitmenschen. Man öffnet sich nicht einer Person, von der man annimmt, dass sie die kleinste Schwäche ausnutzen wird. Nur Berufseinsteiger oder Mitarbeiter, die sich ein ungewöhnlich hohes Maß an Naivität bewahrt haben, geben dann noch nützliche Hinweise und ein halbwegs aufrichtiges Feedback, das der Dominierende braucht, um seine Position zu festigen oder sogar auszubauen.

Es ist ein Phänomen, das sich immer wieder beobachten lässt: Sobald eine Führungskraft die Fähigkeit perfektioniert hat, ihre Mitmenschen zu dominieren, erleidet sie fast zwangsläufig einen Realitätsverlust. Wie sollte es auch anders sein? Sie muss sich ja über die anderen erheben, ihnen den Weg weisen und deren eigene Vorstellungen (im Falle der Abweichung) vom Tisch wischen. Sie ist diejenige, auf die es ankommt. Dafür hat sie lange genug gekämpft. Doch nun ist sie nur noch umgeben von Jasagern und Marionetten – keine günstige Voraussetzung, um gute Entscheidungen zu treffen.

Sprache der Macht im Alltag: Macht durch Dominanzverzicht

Aus der Perspektive des kalkulierten Machterhalts betrachtet, sollten auch sehr machtbewusste Menschen immer wieder auf Dominanz verzichten: um ihre Kräfte zu schonen, um die Verantwortung einem anderen zu überlassen, um sympathisch zu wirken oder um sich Zugang zu Informationen offenzuhalten, die ihnen in der dominanten Rolle nicht zugänglich sind.

Begegnungen auf Augenhöhe

Manche Autoren, wie der Managementtrainer Tom Schmitt, gehen so weit zu behaupten, dass es ein ausgewogenes Verhältnis, die vielfach beschworene „Begegnung auf Augenhöhe", gar nicht geben kann, weil immer eine Seite die Vorherrschaft haben muss. Auch wenn es gerade in Hinblick auf unser Thema eine interessante Perspektive ist, wer gegenüber wem wodurch dominiert, so halte ich halbwegs ausgeglichene Beziehungen und Begegnungen auf Augenhöhe durchaus für möglich, wenn nicht sogar für wünschenswert.

Das ändert jedoch nichts an dem Befund, dass in den meisten Situationen eine Seite dominiert und die andere sich unterordnet, ganz nach dem Muster des Tanzes, das wir schon erwähnt hatten. Dennoch kann die Sache ins Gleichgewicht gebracht werden, indem nämlich mal die eine Seite, mal die andere Seite dominiert. Dies gelingt unter zwei Voraussetzungen:

- Es muss eine „neue Situation definiert" werden: Eben haben wir über Projekt A gesprochen. Sie haben dominiert. Nun geht es um mein Fachgebiet. Sie überlassen mir die Führung.
- Derjenige, der bislang dominiert hat, gibt die Bereitschaft zu erkennen, sich dem andern unterzuordnen. Und der andere übernimmt die Führungsrolle.

Um keine Missverständnisse entstehen zu lassen: Selbstverständlich können Sie die Situation dominieren, auch wenn sich unser Gespräch um mein Fachgebiet dreht, über das Sie nicht im Mindesten Bescheid wissen (→ S. 57, „Machtfragen“). Es geht hier schließlich nicht um Kompetenz, sondern um Dominanz. Wer am Ende seinen Willen durchsetzt, ist ohnehin eine ganz andere Frage. Außerdem erscheint es Ihnen vielleicht erklärungsbedürftig, warum jemand, der gerade die Oberhand gewonnen hat, bei der nächsten Gelegenheit seinem Gegenüber die Führungsrolle überlassen sollte. Die Gründe dafür haben wir gerade im Abschnitt „Die Nachteile der Dominanz“ (→ S. 38) angesprochen. Sie werten den anderen auf. So etwas kann die Qualität Ihrer Beziehung erheblich verbessern. Allerdings muss es sich einspielen, wer in welchem Feld und bei welcher Gelegenheit domininert, sonst gibt es immer wieder Konflikte. Auch müssen Sie darauf achten, dass Sie nicht plötzlich vor lauter Aufwerten des anderen selbst ins Hintertreffen geraten.

Wie Sie Spitzenkräfte führen

Für Führungskräfte kann ein solches Modell durchaus sehr interessant sein: wenn es nämlich darum geht, hochqualifizierte Mitarbeiter zu führen, deren Leistungen für das Unternehmen mindestens so wichtig sind wie die des Managements. Solche Mitarbeiter wissen im Allgemeinen, was sie wert sind und reagieren ausgesprochen allergisch auf die dominanten Spielchen der Alphatiere im Unternehmen. Sie wollen respektiert werden, wünschen sich gute Arbeitsbedingungen und Anerkennung von ihrer „Peergroup“, zu der Sie als Manager nicht einmal gehören. Es sind die Fachkollegen, die sie beeindrucken wollen und die arbeiten nicht selten bei der Konkurrenz.

Das ist keineswegs ein Nachteil. Nur sollten Sie sich darüber im Klaren sein: Wer sich als der großartige Boss geriert, kommt bei dieser Klientel ganz und gar nicht gut an. Häufig geht es gar nicht anders: Sie müssen ihnen auf ihrem Gebiet die Hoheitsrechte einräumen. Dennoch dürfen Sie es nicht zulassen, dass Ihre Spitzenkräfte dominieren und Sie zum Erfüllungsgehilfen im Chefsessel degradieren.

Am erfolgversprechendsten ist in solchen Fällen eine „Führung auf Augenhöhe“: Jeder dominiert in seinem angestammten Bereich, dafür muss er sich in dem jeweils anderen Bereich unterordnen. Jeder respektiert die Kompetenz des andern und zeigt Verständnis für dessen Interessen. Nur unter dieser Voraussetzung werden Sie Spitzenleute führen können.

Erst unterordnen, dann dominieren

Ein völlig anderes Motiv, von Unterordnung auf Dominanz umzuschalten, liegt folgender, höchst berechnenden, Strategie zugrunde: Jemand gibt sich am Anfang harmlos, stapelt tief und signalisiert Unterordnung. Wenn derjenige alle Informationen zusammengesammelt hat oder sich das Gegenüber um Kopf und Kragen geredet hat, wird das Programm geändert. Er übernimmt das Ruder und der andere hat das unbestimmte Gefühl, an der Nase herumgeführt worden zu sein.
Das Bemerkenswerte dabei: Sogar Menschen, die diese Masche kennen, können durchaus noch auf sie hereinfallen, denn es entwickelt eine gewisse Eigendynamik, wenn sich jemand bereitwillig unterordnet: Man fühlt sich aufgewertet und ist der Überzeugung, der andere kann einem nicht das Wasser reichen.

Die „Columbo-Technik"

Besonders wirkungsvoll in Szene gesetzt hat diese Technik der Serienheld Inspektor Columbo. Er ermittelt in Gesellschaftskreisen, die sozial weit über ihm stehen. Zusätzlich senkt er seinen Status durch nachlässige Kleidung (den immer gleichen zerknautschten Trenchcoat), schiefe Körperhaltung und demonstrative Schusseligkeit. Die Tatverdächtigen behandeln ihn herablassend, nehmen ihn nicht ernst und geben ihm genau dadurch Gelegenheit, sie zu überführen.

Die eigentliche Herausforderung besteht darin, jemandem gegenüber dominant aufzutreten, dem man sich zuvor untergeordnet hat, auch wenn man ihn am Ende nicht abführen lassen kann wie Inspektor Columbo. Aber das Auftreten zu verändern und einen anderen Ton anzuschlagen, ist möglich, vor allem, wenn sich die Machtbasis mittlerweile geändert hat – etwa durch den Informationsgewinn.

Sprache der Macht im Alltag: Informationen sammeln im niedrigen Status

Jemand, der nicht dominiert, kommt weit eher an wichtige Informationen und Tipps. Und über die Stimmung etwas zu erfahren, gelingt besonders gut, wenn man sich zurücknimmt und anderen das Feld überlässt.

Dominanz demonstrieren

Es genügt nicht, die dominante Position zu erobern (oder zugewiesen zu bekommen), man muss sie auch immer wieder herauskehren, mit einem Wort: Dominanz demonstrieren. Sonst schwindet sie dahin. Um das zu verhindern, muss immer wieder in Erinnerung gerufen werden, wer das Sagen hat. Manche Führungskräfte halten ihre Mitarbeiter deshalb mit seltsamen Sonderwünschen auf Trab und brauchen

unvermittelt irgendwelche „Zahlen“, die nur schwer oder gar nicht zu beschaffen sind, weil sie bislang niemanden interessierten und niemals als Grundlage für irgendeine Entscheidung herhalten mussten.

In weniger harmlosen Fällen praktizieren Sie auch das Machtspiel „ein Huhn schlachten“, bei dem irgendein besonders wenig dominanter Mitarbeiter (das „Huhn“) völlig überzogen kritisiert wird. Falls sich jemand im Stillen dagegen empört, spürt er seine eigene Machtlosigkeit umso stärker (Näheres entnehmen Sie bitte dem Buch „Machtspiele“ vom gleichen Verfasser).

Allerdings stehen diese Methoden zu Recht in einem ziemlich schlechten Ruf. Sie gelten als autoritär, vorgestrig und manche sehen in ihnen sogar ein Zeichen der Schwäche (im Abschnitt „Die Wutprobe“ kommen wir darauf noch zu sprechen) – nicht gerade Eigenschaften, die sich ein Alphatier nachsagen lassen möchte. Es gibt noch eine weitere, ungleich sanftere Methode, Dominanz zu demonstrieren. Ihr Vorzug besteht darin, dass man gar nichts Besonderes tun muss. Ja, ihre Wirkung ist umso stärker, je weniger Sie überhaupt eine zielgerichtete Tätigkeit erkennen lassen. Denn: Ihre Dominanz spiegelt sich im Verhalten der anderen. Die unterbrechen sofort ihre Gespräche, sobald Sie auf der Bildfläche erscheinen. Sie ändern ihre Haltung, suchen Blickkontakt oder verfolgen aus den Augenwinkeln gebannt, was Sie gerade so Besonderes tun: nämlich nichts Besonderes.

Dieses „Management by walking around“ nach Art des Sonnenkönigs setzt allerdings eine geeignete Bühne voraus (Sitzung, Empfang, Betriebsbesichtigung). Und selbstverständlich muss die Dominanz gegenüber allen anderen schon sehr stark sein, dann aber hat diese Demonstration der eigenen Bedeutung einen kolossalen Effekt, der sich im Bedarfsfall auch Besuchern vorführen lässt.

Wem solche Auftritte nicht behagen, der kann auf eine vierte, bewährte Methode zurückgreifen: die „Chefsache“. Eine wichtige Aufgabe wird zur „Chefsache“ erklärt. Der betreffende „Chef“ (oder die „Chefin“) zieht zeitweilig Kompetenzen an sich und sorgt innerhalb kurzer Zeit für ein „greifbares Ergebnis“ oder gar eine „Lösung“ – und wenn die Lösung darin besteht, dass die Dinge jetzt „auf einem guten Weg“ sind. Machtstrategisch besteht der positive Effekt der „Chefsache“ nicht nur darin, dass man wichtige und prestigeträchtige Entscheidungen an sich zieht. Sondern man kann Aufgaben dadurch aufwerten, indem man sie „zur Chefsache“ erklärt. Eben darum sollte genau dieser Begriff fallen: „Chefsache“.

Dominanz in der Gruppe

Im vorangegangenen Abschnitt haben wir es schon angedeutet: Dominanz beschränkt sich nicht auf Zwei-Personen-Konstellationen. Die hohe Schule der Dominanz richtet sich auf ein ganzes Ensemble von Personen, die als Verbündete, Gegenspieler, Resonanzboden und niedere Chargen in das Spiel miteinbezogen werden. Sitzungen, Teambesprechungen und nicht zuletzt das zwanglose „Get together" im Anschluss an eine Veranstaltung bieten Gelegenheit, den eigenen Rang zu überprüfen und nach Möglichkeit zu erhöhen.

Wir werden dieses Thema bei den betreffenden Techniken noch vertiefen. Hier geht es um die Bedeutung von Gruppen als Gradmesser von Dominanz und Status. Dabei lässt sich die eigene aktuelle Position daran ablesen, wie leicht oder schwer man mit seinen Statements durchdringt. Machtstrategen registrieren genau, welchen Rang in der Hackordnung die anderen aktuell einnehmen. Wem es um Machterhalt geht, der will sich schließlich nicht in ein angeregtes Gespräch mit jemandem verwickeln lassen, der inzwischen zur Randfigur geworden ist. So etwas kann die eigene Position schwächen. Wobei man sagen muss: Solange jemand in einer Gruppe überhaupt einen Gesprächspartner findet, ist er noch nicht ganz unten angekommen.

Laurenz Meyer steht am Rand

Kurt Kister, Korrespondent der Süddeutschen Zeitung, berichtete, wie er bei einem Empfang den ehemaligen CDU-Generalsekretär Laurenz Meyer sichtete, der früher regelrecht „umdrängt" war und nun mühsam „nach Gesprächspartnern suchen" musste.

So weit die Einführung in das Thema Dominanz. Im Folgenden sollen verschiedene Techniken zur Sprache kommen, wie Dominanz sprachlich aufgebaut wird.

Das A und O der Dominanz: Anweisungen erteilen – ohne Umschweife

Dominanz lässt sich auf eine fast schon erschreckend einfache Art und Weise herstellen: indem man anderen Anweisungen erteilt. Wenn die auch noch tun, was ihnen aufgetragen wurde, dann ist man auf dem besten Wege, die Oberhand zu gewinnen. Dabei ist gar nicht entscheidend, dass wichtige oder anspruchsvolle Dinge gefordert wurden. Was zählt, ist der Umstand: Man gibt die Anweisung, das Gegenüber gehorcht.

Auch Kleinigkeiten, sogar Banalitäten verschaffen bereits einen Zuwachs an Dominanz. Ja, gerade sie sind besonders geeignet, den Weg zur Führungsrolle zu ebnen. Wer hingegen mit der Tür ins Haus fällt und gleich nennenswerte Forderungen stellt, muss mit Widerstand oder Ablehnung rechnen. Das sind keine günstigen Voraussetzungen.

Auf dem direkten Weg zum Ziel

Wer es raffinierter anstellt, hält sich daher lieber an naheliegende Dinge, zum Beispiel kleine Gefälligkeiten, die sein Gegenüber ihm kaum verwehren kann, Angelegenheiten, die er ebenso gut als Bitte formulieren könnte – was er aber nicht tut. Anstatt seinen Satz „weich" zu machen und mit einer unterwürfigen Floskel einzuleiten, kommt er unmittelbar auf den Punkt. Er sagt eben nicht: „Entschuldigen Sie, wären Sie wohl so freundlich, mir eben mal kurz das Buch herüberzureichen?" (mit einem gesprochenen Fragezeichen am Satzende). Sondern formuliert so: „Geben Sie mir das Buch." (mit einem gesprochenen Punkt am Satzende, der keine Widerrede duldet).

Das erscheint Ihnen zu barsch, zu unhöflich? Nun, dieser Eindruck ist nicht ganz falsch. Ein bisschen Barschheit ist gar nicht schlecht, wenn wir dominant sein müssen oder wollen. Doch entscheidend ist etwas anderes: Sätze bekommen mehr Kraft, mehr Nachdruck, wenn alle Füllwörter fehlen und man sich verbale Verrenkungen schenkt. Denken Sie bitte daran: Es geht hier um Dominanz und die geht mit Sicherheit verloren, wenn Sie um den heißen Brei herumreden. Je klarer und direkter sich jemand ausdrückt, umso dominanter wirkt seine Aussage.

Was Sie über sprachliche „Weichmacher" wissen müssen

Bei Rhetoriktrainern sind sie geradezu verrufen: Begriffe und Floskeln, die Ihre Aussage abschwächen, relativieren, halb schon wieder zurücknehmen. Dazu gehören Wendungen wie „ich würde sagen" (wieso *würden* Sie sagen? Sagen Sie es einfach!), Füllwörter wie „nun ja", „also" oder „eben" oder Abschwächungen wie „ein wenig", „ein bisschen", „ziemlich", „vielleicht" oder „eigentlich". Auch einleitende Entschuldigungen („Verzeihen Sie, aber …") oder Verallgemeinerungen („man könnte …") gehören dazu. Solche sprachlichen „Weichmacher" müssen Sie vermeiden, empfehlen die Fachleute, sonst wirkt Ihre Sprache verzagt, saft- und kraftlos. Es klingt immer ein wenig so, als würden Sie sich nicht richtig trauen. Wer soll Ihnen da die Führungsrolle überlassen?

Ohne solche Weichmacher wird Sprache direkter und schlagkräftiger. Mit einem Wort: dominanter. Das ist vor allem dann ein Vorteil, wenn man eine Botschaft vermitteln will: „Yes we can" ist ungleich mitreißender als „Ich denke, man könnte schon ein Stück weit". Aber auch wenn Sie sich Respekt verschaffen müssen, sind Weichmacher ein großes Hindernis. Daher wird vor allem Frauen in Führungspositionen empfohlen, sprachlich mehr Kante zu zeigen. Einmal, weil dadurch ihre Aussagen machtvoller werden, dann aber auch, weil Frauen in dem Ruf stehen, eher zu Weichmachern zu greifen als Männer. Sprachlich schwächen sie dadurch ihre Position; sie werden weniger ernst genommen und geraten gegenüber denen ins Hintertreffen, die auf jedes sprachliche Polster verzichten.

„Wie wollen Sie hier arbeiten?"

Heilloses Durcheinander im Büro von Herrn Tiffert. Seine Vorgesetzte, Frau Stadelmann, kommt herein und schüttelt den Kopf. „Wie wollen Sie hier arbeiten?" – „Ach, kein Problem", erwidert Herr Tiffert versonnen. Frau Stadelmann bemerkt bitter: „Also, ich würde an Ihrer Stelle mal aufräumen." Sie schüttelt den Kopf und geht.

Kurze Zeit später betritt die Projektleiterin Frau Heinze das Büro. „Was ist denn hier los?" entfährt es ihr. „Schaffen Sie hier Ordnung, Herr Tiffert!" – „Ich bin aber noch mit dem Auftrag für Frau Stadelmann beschäftigt", verteidigt er sich. Frau Heinze erwidert trocken: „Ein Grund mehr, hier gründlich aufzuräumen."

Vermeiden Sie das Wörtchen „weil"

Was Sie vielleicht noch nicht gewusst haben: Auch Begründungen und Erklärungen sind Weichmacher. Sie schwächen damit Ihre Anweisung. Das mag uns nicht behagen, weil wir annehmen, eine Anweisung werde überzeugender, wenn sie begründet wird. Haben nicht die Leute, die am Fotokopierer anstanden (→ S. 29, „Vordrängeln am Kopierer"), gerade diejenigen vorgelassen, die eine Begründung gaben? Nun, das stimmt schon, nur handelte es sich eben nicht um eine Anweisung, sondern um eine Frage oder eine Bitte. Und auch wenn sie ihren Willen durchgesetzt haben – dominant aufgetreten sind sie nicht. Ja, wir dürfen vermuten, sie wurden vorgelassen, *weil* sie sich nicht dominant verhalten haben. So ist das nämlich bei einer Bitte; sie verträgt sich schlecht mit der überlegenen Position. Natürlich kann jemand eine Bitte an uns herantragen, der wesentlich mächtiger ist als wir. Doch er macht sich dadurch kurzzeitig klein und begibt sich in eine unterlegene Position, sonst tun wir ihm den Gefallen eben nicht.

Eine Anweisung harmoniert hingegen sehr wohl mit Dominanz. Und *sprachlich* wird Dominanz stärker, wenn eine Anweisung nicht begründet und nicht erklärt wird. Warum ist das so? Weil wir uns rechtfertigen, sobald wir ein erklärendes „Weil" oder „Denn" in den Mund nehmen. „Lassen Sie mich durch, denn ich muss zum Zug." Das klingt deutlich schwächer als das bloße „Lassen Sie mich durch." Und „Lassen Sie mich durch, weil ich zum Zug muss" wirkt so matt, dass es ohnehin niemand sagt.

Mit einer Begründung unterstellen wir, dass unsere Anweisung erklärungsbedürftig ist. Das zerstört den dominanten Gestus. Sie argumentieren statt zu fordern. Auf diese Weise übernehmen wir nicht den dominanten Part. Im Gegenteil: Durch die Begründung bieten wir dem anderen sogar noch eine Angriffsfläche. „Seien Sie mal nicht so hektisch.", könnte Sie ein dominanter Gegenspieler zurechtweisen. „Der Zug fährt erst in fünf Minuten."

Und doch ist es richtig: Wenn Sie mir die Gründe für Ihre Anweisung mitteilen, verstehe ich sie besser. Sie wird tatsächlich überzeugender. Ich werde mich weniger gegen sie sperren, als wenn ich keine Ahnung habe, worauf Sie überhaupt hinauswollen. Deshalb gibt es einen kleinen Trick: Sie verzichten einfach auf das einleitende „Denn" oder „Weil" und teilen die Gründe in einem einfachen klaren Hauptsatz mit, der Ihnen nichts von Ihrer Dominanz nimmt. Nach dem Muster: „Lassen Sie mich durch. Ich muss zum Zug."

Sprache der Macht im Alltag: Weichmacher und Dominanz

Ihre Aussagen strahlen Dominanz aus, wenn Sie auf Weichmacher verzichten.

Wann Sie doch Weichmacher einsetzen sollten

Aber seltsam: Hin und wieder begegnen wir ihnen eben doch, den Weichmachern. Dabei werden sie überraschenderweise auch von Menschen benutzt, die keineswegs als durchsetzungsschwach gelten. Und doch polstern sie ihre Statements und Anweisungen mit den umständlichen Floskeln und Versatzstücken, die ein Machtmensch meiden soll: „Ich würde meinen", „wenn ich das mal so sagen darf", „vielleicht lassen Sie mich" oder „erlauben Sie mir vielleicht kurz".

Ein Stück weit Wolfgang Schäuble

Politiker greifen immer wieder gerne auf Weichmacher zurück. Nicht immer zu ihrem Vorteil. Jemand, der einen ausgesprochen versierten Gebrauch von ihnen macht, ist Wolfgang Schäuble. Er ist vermutlich der einzige Politiker, der auch dann noch einen starken Eindruck macht, wenn er „ein Stück weit" sagt.

Wie passt das zusammen? Es ist schon richtig: Weichmacher schwächen die Aussage, sie wirkt dann weniger dominant. Doch genau das kann in manchen Situationen ein Vorteil sein. Wir haben es ja bereits angesprochen: Zu viel Dominanz fordert Widerstand heraus. Wer auch dort noch breitbeinig auftritt, wo er sich mit weniger Aufwand durchsetzen kann, erregt Widerwillen. Versehen wir unsere Anweisungen hingegen mit einem Weichmacher, so wirkt das harmloser. Das ist schlecht, wenn man sich gegenüber anderen behaupten muss, die dominanter auftreten, aber nützlich, wenn man die Fäden ohnehin in der Hand hält oder aber sich unauffällig in eine dominante Position bringen möchte. Wer in einer Organisation arbeitet, in der er mit dominantem Auftreten sofort die geballte Abneigung auf sich ziehen würde, wird ebenfalls diesen Weg wählen.

Dominanz sollte also dosiert werden, auch und gerade wenn man Macht erreichen und halten will. Sprachliche Weichmacher können dabei helfen oder aber man passt den Tonfall entsprechend an (→ S. 49, „Den richtigen Ton treffen"). Allerdings darf eines nicht aufs Spiel gesetzt werden: Dass man eine *Anweisung* formuliert, daran darf kein Zweifel bestehen.

Der Weg zum Besprechungsraum

„Entschuldigen Sie", wendet sich Frau Goldbach an Herrn Ergan. „Wo geht es hier eigentlich zum Besprechungsraum?" – Das ist eine „weiche" Frage, aber keine Anweisung (wie man mit Fragen dominiert, erfahren Sie im Abschnitt „Machtfragen", → S. 57).

Eine Anweisung mit „Weichmachern" wäre: „Entschuldigen Sie, Herr Ergan. Erklären Sie mir rasch, wie ich zum Besprechungsraum komme."

Vertraute Muster nutzen

Vielleicht fragen Sie sich: Warum eigentlich werden Anweisungen überhaupt befolgt? Es wäre doch auch möglich, sich zu weigern oder überhaupt nicht zu reagieren. Erstaunlicherweise geschieht dies nur sehr selten. Denn ganz ähnlich wie bei dem Beispiel mit dem Fotokopierer (→ S. 29) nutzt jemand, der Anweisungen erteilt ein vertrautes

Muster. Dann besteht unsere fast schon automatische Reaktion darin, ihr zu folgen.

Das hat auch seinen Sinn. „Gehen Sie aus dem Weg!“, „Stellen Sie sich an Schalter vier an“ oder „Reichen Sie mir noch einmal die kleine Zange.“ Solche Äußerungen setzen uns unter einen unmittelbaren Handlungsdruck. Wenn wir zögern, legen wir uns bereits quer und dafür brauchen wir Gründe – wenn wir nicht gerade notorische Querulanten sind.

Also gehen wir auf Nummer sicher und folgen der Anweisung, solange sie uns nicht seltsam oder unverschämt erscheint. Das ist häufig auch eine völlig angemessene Reaktion, zumal Anweisungen eher von Leuten gegeben werden, die in der Hierarchie über uns stehen und/oder denen man besser nicht widersprechen sollte: zum Beispiel Kunden, Amtspersonen oder Angehörige des Rettungsdienstes.
Doch kann man sich dieses sprachliche Muster eben auch zunutze machen, wenn es um ein etwas anderes Ziel geht: sein Gegenüber zu dominieren.

Sprache der Macht im Alltag: Wer hat das Sagen?

Anweisungen zu geben, ist ein Zeichen von Dominanz. Wem es gelingt, seine Anweisungen so zu formulieren, dass das Gegenüber sie befolgt, der hat buchstäblich „das Sagen“.

Vereinnahmen Sie nicht den Willen des anderen

Wer sich eher vorsichtig an die Führungsrolle herantasten möchte, der gibt Anweisungen, gegen die kaum Widerstand zu erwarten ist, weil es dem anderen wenig Mühe bereitet, seinen Interessen nicht zuwiderläuft und vielleicht sogar zu seinen Aufgaben gehört. Aber vor *einer* Sache sollten Sie sich hüten: Dem anderen etwas abzuverlangen, das er selbst getan hätte, ohne dass Sie ein Wort darüber hätten verlieren müssen. Dadurch gewinnen Sie keine Dominanz, sondern Sie verärgern ihn.

Auf den ersten Blick erscheint das paradox. Immerhin fordern Sie ja nur das, was der andere ohnehin tun will. Da könnte man ja annehmen, dass Sie sich in bester Harmonie wiederfinden. Doch das Gegenteil ist der Fall: Indem Sie eine Anweisung erteilen, verschiebt sich das ganze Gefüge von Macht und Verantwortung. Nun handelt der andere nicht mehr aus freien Stücken, sondern weil *Sie* es ihm gesagt haben. Und das ist etwas völlig anderes. Der eigene Wille wird von Ihnen

vereinnahmt. Ihm jetzt noch zu folgen, kommt einer Unterwerfung gleich.

Eltern kennen diesen Effekt. Angenommen, Ihr Kind will draußen spielen. Fordern Sie es auf: „Jetzt geh doch endlich mal vor die Tür. Die Sonne scheint so schön." Augenblicklich werden sich seine Pläne in ihr Gegenteil verkehren. Wenn es jetzt seine Schuhe anzieht, dann doch nur, weil Sie das so wollten. Allerdings muss sich dieser Effekt keineswegs auf die Kinder beschränken. Auch die Eltern können ihn in seiner ganzen Schärfe zu spüren bekommen.

Paradoxe Anweisung im Kinderzimmer

Wie viele Kinder versuchte auch meine Tochter, als sie noch im Kindergartenalter war, die Prozedur des Gute-Nacht-Sagens so weit wie möglich in die Länge zu ziehen. Sie wollte noch eine Seite vorgelesen bekommen (nur noch eine!), noch etwas zu trinken haben, solche Dinge. Als Vater liest man womöglich die eine Seite vor, holt noch etwas zu trinken, aber dann zieht man, der eine früher, der andere später, einen Schlussstrich – und verlässt gegen alle Proteste das Kinderzimmer.

So war das auch bei uns, bis meine Tochter ihre Taktik änderte. Gerade als ich mich zum Gehen wendete, sagte sie herablassend: „Papa, du kannst jetzt gehen." Genau das war jetzt aber unmöglich geworden, wenn ich die Reste meiner väterlichen Autorität behalten wollte. Ich kam mir entsetzlich albern vor, aber jetzt musste ich einfach noch bleiben, um einen halbwegs selbstbestimmten Rückzug in die Wege zu leiten.

Den richtigen Ton treffen

Ob jemand mit seinen Anweisungen Erfolg hat, hängt erheblich davon ab, welchen Ton er anschlägt. Hebt er seine Stimme und gibt ihr eine schnarrende, herrische Härte, löst er im Normalfall Abwehrreflexe aus. In diesem Befehlston will niemand mit sich reden lassen. Auf der andern Seite wird gerade deshalb daraus ein starkes Dominanzsignal: Wer eben doch auf diese Weise mit sich reden lässt, ordnet sich völlig unter, er hat buchstäblich nichts mehr zu melden.

Zugleich aber löst der herrische Tonfall Abneigung, ja, Abscheu bei denen aus, die sich die Sache mitanhören (müssen). Machtstrategisch kann das sehr nachteilig sein. Wenn sich nämlich die Unbeteiligten einmischen und für den bedauernswerten Befehlsempfänger Partei ergreifen. Tun sie jedoch nichts dergleichen, sondern lächeln womöglich noch verlegen, dann erweitert sich das Dominanzsignal auf alle Anwesenden. Sie fühlen sich klein und unterlegen – und genau das war ja gewollt.

Werden Anweisungen in einem betont freundlichen, verbindlichen Ton gehalten, verschleiert das ihren Charakter gewissermaßen und das Dominanzsignal wird geschwächt. Doch wird das ja nur tun, wer sich auf leisen Sohlen in die dominante Rolle hineinstehlen will. Er bleibt nett und sympathisch und ist doch diejenige Person, die bestimmt. Manche werden nicht einmal bemerken, wie stark sie von ihr dominiert werden.

Allerdings lassen sich machtbewusste Menschen von dieser weichen Verpackung nicht täuschen. Sie legen es als Schwäche aus, wenn Anweisungen in dieser Weise getarnt werden, vor allem wenn jemand durchgängig so verfährt. Denn dann hat es den Anschein, als wagte er nicht, einmal weniger nett zu sein. Daher wird in vielen Fällen eine dritte Tonart gewählt: neutral, klar und sachlich – ganz so, als wäre es die selbstverständlichste Sache der Welt. Und weil das so ist, gibt es ja gar keinen Grund, in einen ausgesucht freundlichen Ton zu verfallen.

Gegenstrategien

Erteilt jemand Anweisungen, dann heißt das für den anderen erst einmal nur: Achtung, hier greift jemand nach der dominanten Rolle. Womöglich kann er sie ihm oder ihr durchaus zugestehen. Zumal wenn das Dominanzsignal eher schwach ausfällt und er selbst bei nächster Gelegenheit den dominanten Part übernehmen wird – zum Beispiel, indem er seinerseits Anweisungen gibt. Doch auch wenn ein späterer Rollentausch mehr als ungewiss ist, kann es vorteilhaft sein, dem andern das Feld zu überlassen. Man kann sich nämlich ganz bewusst auf die untergeordnete Rolle einlassen und daraus seinen Nutzen ziehen (→ S. 38, „Die Nachteile der Dominanz“).

Muss man freilich befürchten ins Hintertreffen zu geraten, wird man dagegenhalten. Das kann auf dreierlei Art und Weise geschehen:

- Ignorieren: die Anweisung ganz einfach überhören.
- Querlegen: sich weigern, das zu tun, was von einem erwartet wird.
- Abwandeln: die Anweisung aufgreifen und nach eigenen Vorstellungen verändern.

Die Anweisung ignorieren

Eine Reaktion, die ein doppeltes Gesicht hat. Einerseits gibt sie dem Gegenüber die Gelegenheit das Gesicht zu wahren. Man gibt ihm zu verstehen: „Sie haben kein Recht, mir Anweisungen zu geben. Ich bin es, dem die Führungsrolle zusteht. Wenn Sie das akzeptieren, verlieren

wir kein Wort über Ihren Ausrutscher." Insoweit kommt man dem anderen entgegen. Andererseits aber handelt es sich um eine sehr massive Form der Zurückweisung. Immerhin spricht man ihm jedes Recht ab, einem Anweisungen zu erteilen, man geht einfach darüber hinweg und darin liegt natürlich auch eine Demütigung.

Was geschieht nun in einer solchen Machtkonstellation? Das Gegenüber muss deutlicher werden, womöglich seinen Ton verschärfen. Doch genau das liegt ja vielleicht im Interesse des Verweigerers, weil er den andern dadurch leicht ins Unrecht setzen kann. Wer „in diesem Ton" mit ihm redet, den darf er zurechtweisen – eine perfekte Art seine Dominanz zu demonstrieren. Am ehesten wird in dieser Weise jemand reagieren, der sich in einer überlegenen Position befindet und vom anderen herausgefordert wird. Gegenüber einem ebenbürtigen Gesprächspartner wäre es zu riskant und gegenüber einem statushöheren völlig unangemessen.

Es gibt allerdings auch eine milde Spielart, nämlich ein Ablenkungsmanöver zu starten oder Nebel zu werfen, in der Hoffnung, unbehelligt davon zu kommen.

Sich querlegen

Die offensive Variante: Man erklärt, dass man der Anweisung nicht Folge leisten wird. Auch das ist eine massive Gegenreaktion, die sich aber durch eine Begründung abmildern lässt. Womöglich sind übergeordnete Interessen im Spiel, man ist gar nicht in der Lage oder es gibt ein zeitliches Problem. Auch hier macht der Ton die Musik. Er reicht von höflichem Bedauern bis hin zu aggressiver Zurückweisung, mit der man freilich ein starkes Dominanzsignal sendet: „Ich glaube, Sie sind nicht derjenige, der mir hier Anweisungen zu geben hat."

Das Querlegen kann allerdings einige Sympathien kosten, wenn das Anliegen des Gegenübers nicht unberechtigt erscheint. Sogar dann, wenn es ein wenig forsch im Ton gewesen sein sollte. Als derjenige aufzutreten, der den Laden aufhält, und das wegen dieser Lappalie, wirkt ungut. Wobei wir hinzufügen müssen: Jemand, der nicht davor zurückschreckt, wegen einer Lappalie den Laden aufzuhalten, setzt ein starkes Dominanzsignal.

Die Anweisung abwandeln

Die diplomatische Reaktion: Die Forderung wird nicht zurückgewiesen. Womöglich verdient das Anliegen ja durchaus Unterstützung. Wer dennoch Wert darauf legt, nicht zum Befehlsempfänger degra-

diert zu werden, wird die Anweisung nicht einfach so stehen lassen. Er wird sie zumindest kommentieren oder in einen „Vorschlag" umwandeln: „Ich bin sehr froh, Herr Weichert, dass Sie das vorschlagen. Ich hatte nämlich auch schon daran gedacht." Dabei muss er gar nicht darauf hinweisen, dass ihm bereits ähnliche Gedanken im Kopf herumschwirrten. „Ich finde, das ist eine ausgezeichnete Idee, Herr Weichert. Genauso machen wir das." Mit dem entsprechenden Selbstbewusstsein intoniert, macht eine solche Bemerkung klar: Der Angesprochene stellt sich nicht unter den Stiefel des geschätzten Kollegen Weichert.

Wer nach Dominanz strebt, wird den andern jedoch unmöglich mit seiner Anweisung durchkommen lassen – auch dann nicht, wenn der „Vorschlag" gut war. Er muss ihn ändern, verbessern, übertreffen. Egal, was der andere von ihm verlangt, er bekommt etwas anderes. Ob man ihn überbietet oder unterbietet, spielt keine Rolle – es geht ausschließlich darum zu demonstrieren: „Derjenige, der hier bestimmt, was geschieht, bin ich."

Die Gegenstrategien aushebeln

Nun versetzen wir uns wieder in die Lage der Person, die die Anweisung erteilt hat. Wie kann sie diesen Gegenstrategien begegnen? Eine wirksame Methode besteht darin, den anderen ins Unrecht zu setzen. Er ist derjenige, der sich einem berechtigten Anliegen verweigert, der querschießt, der seine persönlichen Eitelkeiten pflegt, während es doch um die Sache geht. Oder man stilisiert sich zum Opfer: Man hat den anderen „höflich gebeten", dieses und jenes zu tun, eine Kleinigkeit, nichts Übermenschliches war verlangt. Und dann diese Reaktion! Man ist schockiert, hat kein Verständnis, man hätte den anderen so nicht eingeschätzt.

Sorgen Sie für einen starken Abgang. Verständigung ist erst einmal nicht zu erwarten und daher auch nicht anzustreben. Beenden Sie das Gespräch. Kühl und entschlossen. Spielen Sie nicht die beleidigte Leberwurst (= schwache Position), bleiben Sie vielmehr sachlich. Stellen Sie nüchtern fest, dass die Unterredung offenbar keinen Sinn hat und ignorieren Sie alle weiteren Kommentare.

Den ersten Pflock einschlagen

Besprechungen und Verhandlungen sind Situationen, in denen es sehr wichtig sein kann, die eigene Stellung machtvoll zu demonstrieren

oder Dominanz zu beweisen. Dabei stellt sich die Frage: Ist es günstiger, früh, gar als erster, das Wort zu ergreifen? Oder sollte man besser abwarten, die anderen machen lassen, um dann den krönenden Schlusspunkt zu setzen? Die Antwort lautet, dass beide Methoden zum Erfolg führen können, wenn sie entsprechend gehandhabt werden.

Dabei scheint der Fall eigentlich klar zu sein: Wer sich als erster äußert, ist im Vorteil. Denn er schlägt gewissermaßen den ersten Pflock ein, von dem aus sich das weitere Gespräch entwickelt. Dieser Effekt ist vielfach wissenschaftlich nachgewiesen worden. Er wird mit dem Begriff „Anchoring", also „Ankern" bezeichnet: Die erste Zahl, die genannt wird, der erste Vorschlag, der unterbreitet wird, bildet den Ausgangspunkt und hat daher den stärksten Einfluss auf alle nachfolgenden Äußerungen. In aller Regel sind wir uns dessen nicht einmal bewusst, wie eine Reihe von verblüffenden Experimenten gezeigt hat.

Wie die Versicherungsnummer die Preisvorstellungen beeinflusst

Der Verhaltensökonom Daniel Ariely ließ seine Studenten die letzten beiden Ziffern ihrer Sozialversicherungsnummer aufschreiben. Anschließend sollten sie ihr Höchstgebot für eine Flasche Wein angeben, die zu ersteigern war. Das Ergebnis: Wer hohe Endziffern hatte (wie 98), war bereit, deutlich mehr Geld auszugeben als die Kommilitonen mit einer niedrigen Nummer: nämlich mehr als doppelt so viel!

Dieses Phänomen betrifft auch Verhandlungen, worauf die Stanfordprofessorin Margaret Neale hingewiesen hat. Wer den ersten Pflock einschlägt, beeinflusst das spätere Ergebnis in erstaunlich hohem Maße. Das gilt sogar für Experten, die auf die Äußerungen von ahnungslosen Laien reagieren. Je nachdem, von welchem Startpunkt diese ausgegangen waren, kamen die Experten zu einem höheren oder niedrigeren Betrag. Besonders verstörend ist das Resultat einer Studie der Kölner Sozialpsychologen Birte Englich und Thomas Mussweiler: Danach ließen sich Richter bei der Bemessung des Strafmaßes durch willkürliche Empfehlungen beeinflussen, die von einem Studenten gemacht wurden (Erstsemester, Fachrichtung Informatik). Dessen Anregung übernahmen sie zwar nicht unbedingt, doch je nachdem, ob er ein hohes oder niedriges Strafmaß vorgeschlagen hatte, fiel ihr eigenes Urteil mehr oder weniger streng aus.

Den Startpunkt bestimmen

Es scheint also alles dafür zu sprechen, als erster seinen Vorschlag auf den Tisch zu legen, um möglichst viel durchzusetzen. Doch seltsam, häufig halten sich gerade die dominanten Charaktere zu Beginn betont

zurück. Den Anfang machen eher Teilnehmer, die keinen hohen Status haben. Auf die näheren Gründe werden wir im Abschnitt über die Meetings und Sitzungen noch zu sprechen kommen (→ S. 80, „Dominanz bei Besprechungen“). Die Dramaturgie einer solchen Sitzung lässt ein möglichst spätes Eingreifen wirkungsvoller erscheinen.

Und doch wäre es sehr ungünstig, den ersten Pflock von einem anderen einschlagen zu lassen, womöglich sogar noch von der Gegenseite. Die Devise heißt daher: Wo immer man seinen Einfluss geltend machen möchte, sorge man dafür, den Startpunkt festzulegen. Das kann durchaus bedeuten, sich als erster zu Wort zu melden oder die einleitenden Worte zu sprechen. Beliebt ist es, „erste Gedanken“ in den Raum zu stellen, um die Diskussion „anzustoßen“.

Besser noch: Ein Verbündeter steigt stellvertretend als erster in den Ring, um den Startpunkt zu markieren. Auch wenn im Verlauf der nachfolgenden Diskussion der „erste Vorschlag“ in Grund und Boden geredet wird, so hat er doch seine Spuren hinterlassen. Daran kann man anknüpfen, wenn man gegen Ende in die Debatte eingreift, um als strahlender Sieger daraus hervorzugehen (→ S. 82, „Die Stärke der späten Einmischung“).

Konkurrenten kleinreden und Verbündete loben

Wann immer in größerer Runde über die Tätigkeit einzelner Mitarbeiter oder „des Teams“ gesprochen wird, schlägt die Stunde der Mikropolitik. Und damit auch der Dominanz. Wer bei Leistungsbeurteilungen als erster den Pflock eingeschlagen hat, bestimmt die Entwicklung des Gesprächs. Gewiefte Machtstrategen ziehen diese Wirkung durchaus mit ins Kalkül – zum Nutzen, aber auch zum Schaden von Kollegen und Mitarbeitern, je nachdem wie sie gerade ins Machtgefüge eingreifen wollen.

„Das war ja wohl nichts.“ Ein solcher Satz kann vernichten –auch wenn die Leistung gar nicht so schlecht war. Dieser Satz wird vor allem dann seine volle Wucht entfalten, wenn er ganz zu Anfang fällt. Wenn andere bereits ihre Anerkennung ausgesprochen haben, wird es schwierig. Sogar wenn es das Alphatier ist, das den Daumen senkt. Denn erstens entsteht der Eindruck, dass man „geteilter Meinung“ sein kann. Und zweitens hat es alle gegen sich, die vorher ihre Zufriedenheit geäußert haben. Die erscheinen nämlich mit einem Mal als inkompetente Stümper, die eine Leistung abnicken, die andere für unzulänglich halten. Daher fangen dann manche an sich zu rechtfertigen, finden mehr und mehr Positives und Lobenswertes, um nicht

selbst als ahnungslos dazustehen. Das unterminiert den Status des Kritikers. Sein Urteil wird zur bloßen Meinung, zu einer extremen Meinung obendrein, der sich kaum jemand anschließen mag.

Die Lage ist völlig anders, wenn er sein Urteil als erster abgibt. „Wie fanden Sie die Präsentation des Kollegen Weichert?“ – „Das war ja wohl nichts. Langatmig, einfallslos, immer wieder der gleiche Powerpoint-Einheitsbrei. Ich mag mir sowas nicht mehr ansehen.“ Wer da jetzt noch loben will, braucht richtig gute Gründe. Diejenigen, die sich im ersten Fall noch unbestimmt positiv geäußert hätten, werden schweigen. Wer wiederum seine Stimme erhebt: „Also, mir hat es gefallen ...“, der fordert den Kritiker heraus, alle Schwachpunkte herunterzubeten und genüsslich zurückzufragen: „Und das gefällt Ihnen? Mir ist das zu wenig.“ Dagegen ist es schwer anzukommen.

Aber auch im umgekehrten Fall macht es den entscheidenden Unterschied aus, wer wann sein Urteil abgibt: Sie möchten loben, Ihre Wertschätzung aussprechen, Streicheleinheiten verteilen. Ungünstig, wenn vorher jemand Kritik geäußert hat. Sagen Sie lieber gleich: „Ich fand es ganz hervorragend.“, auch wenn die Leistung durchaus nicht frei von Mängeln war. Dann könnten Sie zur Sicherheit solche konstruktiven Sätze hinzufügen wie: „Natürlich war noch nicht alles perfekt. Das konnten wir auch nicht erwarten. Manches muss noch besser werden. Aber was wir gesehen haben, war sehr gut. Vor allem, wenn man an den engen Zeitrahmen denkt. Kompliment.“

Wer jetzt noch mäkelt, hat die undankbare Rolle des Miesmachers und Bremsers. Und in diese Ecke werden die Widersacher dann auch tatsächlich gern gestellt. Da hat sich einer Mühe gegeben, und dann kommt der Kollege und macht alles nieder. „Wie können wir da eigentlich erwarten, dass die Menschen ihre Arbeit gerne machen, wenn wir ihre Leistung nicht anerkennen?“

Sprache der Macht im Alltag: Der Erste gewinnt

Mit der ersten Äußerung wird Dominanz ausgespielt. Wer sich dem nicht gewachsen fühlt, wird sich nicht äußern. Wer widerspricht, ist als zweiter Starter in einer schwächeren Position. Seine Argumente erscheinen als „Abweichung“ und sind daher leichter zu entkräften.

Der Tanz um den Pflock

Den ersten Pflock einzuschlagen, ist eine Strategie, um Dominanz zu demonstrieren, als Chef, als Vorgesetzter, als unbestrittene Nummer

eins. Besonders eindrucksvoll gelingt dies, wenn der Pflock erst einmal festgeklopft wird, um damit „die Diskussion zu eröffnen". Der Effekt steigt zusätzlich, wenn hinzugefügt wird, wie „neugierig" man sei, die Standpunkte der anderen „kennen zu lernen".

Was dann folgt, hat weniger den Charakter eines Austauschs von Argumenten. Vielmehr tanzen alle mit ihren Äußerungen um den eingeschlagenen Pflock herum. Was sollten sie auch sonst tun? Sich mit dem Vorgesetzten anlegen, ihm widersprechen, seine Argumente vom Tisch wischen? Versierte Teilnehmer solcher Tänze um den Pflock des Häuptlings produzieren womöglich ein kleines Missverständnis, um den Anschein einer Diskussion zu wahren. Hat sich auch das in Wohlgefallen aufgelöst, kann am Ende ein „einstimmiger" Entschluss gefasst werden.

Und wenn doch jemand widerspricht, sich traut, eigene Argumente auf den Tisch zu legen, für eine andere Lösung plädiert? Dann weiß er immerhin, wen er genauer im Auge behalten muss. Ob als möglichen Verbündeten (der eine gewisse Stärke und Ansätze von Rückgrat erkennen lässt) oder als Rivalen (der seiner Dominanz gefährlich werden könnte).

Gegenstrategien

Wie wird sich nun das Gegenüber im Spiel um die Macht verhalten? Der andere hat sich einen Startvorteil verschafft und als erster den Pflock eingeschlagen. Das lässt sich nicht mehr rückgängig machen. Aber ein Startvorteil bedeutet natürlich noch lange nicht den Sieg. Nicht ohne Grund halten sich viele Alphatiere bei Diskussionen erst einmal zurück (→ S. 80, „Dominanz bei Besprechungen"). Die Sache ist nur: Er muss jetzt mehr tun, um seinen Gegenspieler noch zu überflügeln. Er muss bessere Argumente bringen, die des anderen widerlegen oder lächerlich machen und vor allem muss er eine stärkere Dosis Dominanz aufbieten. Hat er es mit einem ebenbürtigen Gegenspieler zu tun, wird es schwer.

Aber es gibt noch einen hinterhältigen Trick, den erfahrene Entscheider gerne einsetzen, wenn sie merken, dass sie allmählich ins Hintertreffen geraten: Sie versuchen die Entscheidung zu vertagen. Vor allem zwei Gründe kommen in Betracht: Es müssen noch wichtige Informationen beschafft werden oder es sollten Personen in die Entscheidung „einbezogen" werden, die heute leider nicht anwesend sind. Im Notfall werden sie den „Klärungsbedarf" auch konstruieren oder erfinden. In

der Hauptsache geht es darum zu verhindern, dass die Entscheidung *jetzt* getroffen wird.

Beim nächsten Mal schlagen sie den ersten Pflock selbst ein. Sollte die Gegenseite etwas dagegen haben, können sie immer darauf hinweisen, dass beim letzten Mal die anderen als erste zu Wort gekommen sind und es ja wohl nun ein Akt ausgleichender Gerechtigkeit ist, wenn sie heute beginnen. Die Entscheidungssituation ist nun eine völlig andere. Mit dieser Taktik kann nicht nur der Startvorteil genutzt werden, auch die Argumente der Gegenseite sind nun schon bekannt.

Und was lässt sich dagegen tun, wenn jemand mit einem vernichtenden Urteil vorprescht? Am besten ist es, es gar nicht so weit kommen zu lassen. Tatsächlich sprechen sich manche Teilnehmer vor einer Sitzung ab und lassen sich erst mal von einem Verbündeten loben. Auch bei öffentlichen Veranstaltungen „mit Diskussion" können überzeugte Anhänger als erste das Wort ergreifen, um den Vortragenden in ein günstiges Licht zu setzen (davon sollten Sie sich umgekehrt natürlich nicht beeindrucken lassen, sondern umso argwöhnischer reagieren). Wurde ein vernichtendes Urteil nun aber ausgesprochen, so gibt es nur eine Methode, es halbwegs zu neutralisieren: Man muss es sofort als parteiische Äußerung entlarven. In der Art: „Von Ihnen hatte ich jetzt auch nichts anderes erwartet. Sie arbeiten selbst an so einem Projekt und sind voreingenommen."

Machtfragen

> „Die etwas fragen, die verdienen Antwort." – Bertolt Brecht: Legende von der Entstehung des Buches Taoteking auf dem Weg des Laotse in die Emigration

Wer fragt, der führt, heißt es, doch kommt es sehr auf die Art der Frage an. Denn es gibt natürlich Fragen, mit denen man sich als der Unterlegene zu erkennen gibt. Dabei muss es sich keineswegs um besonders harmlose oder angenehme Fragen handeln. Denken Sie an das Beispiel Columbo (→ S. 41). Aber auch im beruflichen Alltag kann derjenige, der sich unterordnet, mit seinen interessierten Fragen für erhebliche Unruhe sorgen, bringen sie den Dominanten doch zum Sprechen. Und gelegentlich ist das, was er sagt, nicht eben beruhigend, sondern entlarvend.

Unterlegene Fragen

Es gibt Fragen, die den aufwerten, der sie gestellt bekommt. Eine Kollegin erkundigt sich: „Sagen Sie einmal, wie ist es denn eigentlich mit dem neuen Abrechungssystem?“ Und Sie mit Ihrem überlegenen Fachwissen erklären es ihr. Ohne jeden Zweifel dominieren Sie in dieser Situation. Sie sind eine „gefragte Frau“ oder ein „gefragter Mann“. Das verleiht Ihnen Bedeutung und Macht.

Wie stark solche Fragen den Befragten aufwerten, lässt sich bei jeder Expertenrunde beobachten. Teilnehmer, die ständig befragt werden, dominieren. Mit jeder Frage werden sie noch ein Stück wichtiger, während ihre Kollegen, von denen niemand etwas wissen will, in der Bedeutungslosigkeit versinken. Der Effekt ist so stark, dass häufig geradezu automatisch gegengesteuert wird, wenn die wichtigste Person zu wenig Fragen gestellt bekommt.

Fragen an den Vorstandschef

Bei einer Unternehmensversammlung stellt sich der Vorstand den Fragen der Belegschaft. Moderiert wird das Ganze von einer erfahrenen Gesprächsleiterin. Die meisten Fragen richten sich an den Personalvorstand, der ein breites Lächeln immer weniger unterdrücken kann. Der Vorstandsvorsitzende lässt erste Anzeichen von Unruhe erkennen. Da greift die Moderatorin eine Frage auf, die zunächst an den Personalvorstand gerichtet war, und stellt sie dem Chef. Der holt tief Luft für eine längere Antwort.

Fragen, die aufwerten, gelten aber nicht nur dem Fachwissen oder dem Urteilsvermögen. Die klassische Frage, die ein Machtgefälle zeigt, lautet: „Was soll ich tun?“ Der Gefragte entscheidet darüber und übt damit Macht aus – gleichgültig, ob diese Frage einer gewissen Ratlosigkeit entspringt oder ob gefragt werden *muss*, weil der andere in dieser Sache die Verantwortung trägt. In die gleiche Kategorie fällt auch die Frage um Erlaubnis. Hier hat sich der „Untergebene“ bereits eine Lösung zurechtgelegt und trägt damit auch einen Teil der Verantwortung, doch was geschieht, muss letztlich der Hauptverantwortliche entscheiden.

Alle diese Fragen machen einen zu einer wichtigen, eben gefragten Person. An ihr kommt keiner vorbei. Sie muss gar nicht mehr selbst aktiv werden, um ihre Bedeutsamkeit unter Beweis zu stellen. Es sind die anderen, die ihre Fragen an sie herantragen und ihr damit die Führungsrolle übertragen.

Die kniffligen Antworten

Fragen dieser Art sollten mir also hochwillkommen sein, denn sie unterstreichen meine Dominanz. Die Schwierigkeit besteht allein darin, dass ich die Fragen auch beantworten muss. Das ist durchaus keine Lappalie. Je „gefragter" ich bin, umso mehr muss ich Auskunft geben und mich festlegen. Als Machtmensch werde ich darin eine gewisse Gefahr sehen. Denn wenn Schwierigkeiten auftauchen oder ich mich gar geirrt habe, kann man mir meine Antwort wieder um den Hals hängen: Ich bin dafür verantwortlich, dass ein bestimmtes Projekt schief gegangen ist, dass mein Kunde falsch beraten wurde oder meine Kollegin an einen Betrüger geraten ist. Denn ich habe doch damals geantwortet, dass …

Daraus ergibt sich ein gewisses Dilemma. Einerseits wächst die Macht und Bedeutung einer Person mit der Zahl der Antworten, die sie geben kann. Je konkreter, verständlicher, aber auch verbindlicher ihre Antworten werden, desto stärker wird sie aufgewertet. Das Problem ist eben nur, dass ihre Antworten wieder auf sie zurückfallen können. Darin mögen Sie erst einmal nichts Bedenkliches erblicken. Wenn ich nicht genau Bescheid weiß, dann halte ich eben meinen Mund, sagen Sie sich vielleicht. Die Sache ist nur: Je mehr Macht Ihnen zuwächst, desto weniger können Sie sich darum herummogeln, Antworten zu geben. Sie sind derjenige, der in dieser Sache den Ton angibt, also müssen Sie auch über Dinge Auskunft geben, die Sie nicht bis ins letzte Detail überblicken.

Da hilft es auch nichts, wenn man für die Details „seine Leute" hat, die sich darum kümmern. Denn diese stehen vor dem gleichen Problem, sie wissen auch nicht alles. Es gibt Widersprüche, abweichende Meinungen und ohnehin allerlei Unwägbarkeiten. Die müssen vereinfacht werden. „Seine Leute" vereinfachen für den Entscheider, damit er „das Wichtige" versteht und die richtigen Schlussfolgerungen zieht. Und er vereinfacht noch einmal, wenn er gefragt wird.

Würde er sich für nicht zuständig oder ahnungslos erklären, er hätte offen seine Machtlosigkeit bekannt und sich selbst demontiert. Wenn Sie nun annehmen, dass der Frager die „Ehrlichkeit" doch eigentlich honorieren müsste, dann täuschen Sie sich gewaltig.

„Weiß ich, was in zwei Jahren ist?"

Ein Medienunternehmen in der Krise. Stellen werden abgebaut, die Arbeitsbedingungen werden schlechter, die Beschäftigten müssen Opfer bringen, wie es heißt. Bei einer Betriebsversammlung will eine Journalistin von dem Geschäftsführer wissen: „Wenn wir wieder einmal die Opfer bringen, können wir uns dann darauf verlassen, dass es das erst mal gewesen ist?" Der Geschäftsführer zuckt die Achseln. Die Journalistin legt nach: „Zumindest für einen überschaubaren Zeitrahmen. Sagen wir, für zwei Jahre?" Der Geschäftsführer erklärt: „Heute ist doch alles unsicher. Weiß ich, was in zwei Jahren ist?" Die Mitarbeiter sind verstört.

Wohlverstanden: Es geht nicht darum, den Fragern falsche Hoffnungen zu machen oder sie in Sicherheit zu wiegen. Der Geschäftsführer aus dem eben genannten Beispiel hätte sehr wohl sagen können: „Nach meiner Einschätzung gehen wir sehr schweren Zeiten entgegen. Und meine Hoffnung ist, dass die heute beschlossenen Einschnitte ausreichen, um uns durch die Krise zu führen. Darum brauchen wir sie *jetzt*. Und zwar dringend. Denn wenn wir noch länger warten, dann kann ich Ihnen garantieren, dass sie *nicht* ausreichen."

Im ersten Fall hinterlässt der Geschäftsführer einen verheerenden Eindruck, weil er eine Frage zurückweist, für die er zuständig ist. Im zweiten Fall nimmt der Geschäftsführer die Zuständigkeit an. Er ist derjenige, der über die künftige Geschäftsentwicklung Auskunft zu erteilen hat. Er trifft eine Einschätzung, hält weitere Einschnitte für möglich, hofft aber, sie vermeiden zu können. Seine Antwort strahlt Dominanz aus, die erste Antwort das glatte Gegenteil.

Doch sollten wir eines nicht übersehen: Auch wenn der Geschäftsführer im zweiten Fall vorsichtig von Einschätzung und Hoffnung spricht, so legt er sich doch fest, im Unterschied zu Beispiel eins. Seine Einschätzung kann falsch sein; seine Hoffnung trügerisch. Womöglich muss er dann dafür geradestehen oder er verliert seine Glaubwürdigkeit. Aber es geht nun einmal nicht anders: Wer dominieren will, muss sich festlegen. Und noch etwas: Konkurrieren zwei Antwortgeber, so dominiert derjenige, der sich stärker festlegt.

Ende der Krise

Mitten in einer Absatzkrise werden zwei Branchenkenner gefragt, wann nach ihrer Einschätzung die Krise überstanden sein wird. Experte A antwortet: „Alle Prognosen sind reine Spekulation. Es hängt von der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung ab. Wenn die Konjunktur wieder in Gang kommt, könnte mit einer Verzögerung von sechs bis achtzehn Monaten auch in Ihrer Branche eine Trendumkehr einsetzen. Aber eine Garantie gibt es auch dafür nicht." Experte B erwidert hingegen: „Nach unseren Analysen erwarten wir eine leichte Erholung schon im kommenden Frühjahr. Die Krise wird dann aber erst im folgenden Jahr wirklich überstanden sein."

Natürlich spielen auch noch andere Faktoren eine Rolle, wie etwa die Erwartungen des Fragers und die Glaubwürdigkeit des Antwortenden. Doch für sich betrachtet, ist der Befund eindeutig: Wer sich festlegt, dominiert. Auch wenn sich seine Annahme später als Fehleinschätzung herausstellt, im Moment gewinnt derjenige die Oberhand, der möglichst wenig Zweifel und Unsicherheit aufkommen lässt.

Die Zahlen des Thilo Sarrazin

Der ehemalige Berliner Innensenator Thilo Sarrazin hatte behauptet, dass siebzig Prozent der türkischen und neunzig Prozent der arabischen Bevölkerung Berlins den Staat ablehnten. Reiner Klingholz, Direktor des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung, meint, darüber gebe es überhaupt keine Erhebungen. In einem Gespräch mit der Süddeutschen Zeitung erklärte Sarrazin, wenn man keine Zahl habe, dann müsse man eine „schöpfen": „Und wenn sie keiner widerlegen kann, dann setze ich mich mit meiner Schätzung durch."

Unterlegenheitsfragen lassen sich schwer zurückweisen

Will man sich nicht festlegen, gibt es immer noch die Möglichkeit, die Frage zurückzuweisen, umzulenken oder genüsslich zu zermalmen – all das sind bewährte Stilmittel, um sich dominant zu zeigen (→ S. 68, „Fragen zurückweisen, umlenken, zermalmen"). Das Problem ist nur: Für Unterlegenheitsfragen sind diese Methoden eher ungeeignet. Es schwächt die Position dessen, der so vorgeht. Die Unterlegenheitsfrage gibt einem ja die Möglichkeit, Überlegenheit und Bedeutung zu demonstrieren. Sie ist wie ein Podest, das einem der Frager hinstellt. Tritt man es um, wird man gewiss nicht größer.

Wie also geht jemand vor, der sich nicht festlegen möchte? Einen möglichen Ausweg bieten die „Metaphern der Macht". Die Feinheiten dieser Methode lernen Sie im nächsten Kapitel kennen (→ S. 146, „Machtvolle Metaphern").

Sprache der Macht im Alltag: Unterlegenheitsfragen zur Entlarvung nutzen

Den Umstand, dass Unterlegenheitsfragen so schwer zurückzuweisen sind, machen sich Machtmenschen gern zunutze. Sie stellen Unterlegenheitsfragen, so dass ihr Gegenüber auf das Podest klettert und Aussagen trifft, die ihn womöglich entlarven, oder durch die er sich festlegt (wichtig: nicht der Fragende nagelt ihn fest). Mitunter lassen sich diese Aussagen – ganz in Columbo-Manier – später gegen ihn verwenden.

Dominante Fragen

Nicht nur Antwortgeber, auch Fragesteller können dominieren. Die Frage ist das Instrument, mit dem sie ihre Überlegenheit herstellen oder demonstrieren. Selbstverständlich funktionieren diese Fragen völlig anders als diejenigen, von denen eben die Rede war. Der Fragende unterstellt sich nicht der Führung desjenigen, der ihm antworten soll. Ganz im Gegenteil: Er spannt den anderen für sich ein. Mit Fragen kann er ihn „löchern" und ihn mindestens so gut lenken wie durch Anweisungen (→ S. 43, „Das A und O der Dominanz").

Fragen erfordern eine Antwort. Und der Frager entscheidet, ob die Antwort ausreicht oder überhaupt zu der Frage passt. Ist das nicht der Fall, lautet die dominante Nachfrage: „Würden Sie bitte meine Frage beantworten?" Der Antwortende fühlt sich noch stärker in die Pflicht genommen. Er ist in der unterlegenen Position. Er muss gehorchen. Tut er das nicht, wird er gerügt: „Sie haben meine Frage noch immer nicht beantwortet." Begleitet wird eine solche Bemerkung durch ein missbilligendes Kopfschütteln. Deutlicher lässt sich kaum zum Ausdruck bringen, wer hier die Situation bestimmt.

Doch was ist es eigentlich, das eine dominante Frage von einer Unterlegenheitsfrage unterscheidet? Es ist vor allem die Form, man könnte auch sagen: die Inszenierung der Frage. Das Überraschende ist: Inhaltlich, ja sogar im Wortlaut kann die Frage identisch sein (wenn wir mal von der Sonderform der Frage um Erlaubnis absehen). Aber auch und gerade eine Informationsfrage kann völlig unterschiedlich ausfallen – je nachdem, wie sie intoniert und inszeniert wird. Wenn wir bei unserem Beispiel vom Krisenverlauf bleiben, so können die Experten unterwürfig darum ersucht werden, eine Prognose über das Ende der Krise abzugeben. Der Experte ist derjenige, der die Situation bestimmen soll. Man wertet ihn auf, zum Beispiel indem sein Status hervorgehoben wird. Gleichzeitig blendet sich der Frager selbst aus der Frage völlig aus, er überlässt ihm förmlich die Frage: „Herr Hohenester, für

Sie als einen der besten Kenner der Branche, ist denn schon absehbar, wann die Krise endet?“

Bei der dominanten Frage geschieht das Gegenteil: Der Antwortende wird in irgendeiner Weise abgewertet (da gibt es vielfältige, auch sehr subtile Möglichkeiten, wie wir gleich sehen werden). Und der Fragende verschwindet keineswegs hinter seiner Frage, sondern betont seine persönliche Beteiligung: „Herr Hohenester, Sie verdienen Ihre Brötchen doch mit Prognosen. Können Sie mir eigentlich verraten, wann wir aus der Krise herauskommen?“

Den Antwortenden abwerten

Wer eine dominante Frage stellen möchte, muss sich notwendigerweise über dem Antwortenden positionieren. Das kann er einmal tun, indem er seine eigene Stärke betont. Doch weil die Frage an jemanden gerichtet ist, kommt zumeist Methode Nummer zwei zum Einsatz: Der andere wird abgewertet – nicht zu stark, denn sonst erscheint die Frage sinnlos. Er will ja etwas von dem anderen wissen, auch wenn er ihn eingeschüchtert hat. Die Abwertung muss gar nicht im Wortlaut zum Ausdruck kommen. Ein geringschätziger oder leicht ironischer Tonfall genügt, um den gewünschten Effekt zu erzielen: „Herr Hohenester, Sie als einer der besten Kenner der Branche, ist denn schon absehbar, wann die Krise endet?“ Beliebt ist auch die leicht hämische Überhöhung: Die Expertin wird jovial mit „Frau Doktor“ angeredet und hat sie tatsächlich einen Doktortitel, avanciert sie zur „Frau Professor“.

Die Anrede ermöglicht verschiedenste Formen der unterschwelligen Abwertung: etwa, wenn der Befragte ganz freundschaftlich mit seinem Spitznamen angeredet wird oder der Fragende als einziger hartnäckig einen Titel weglässt. Geradezu demütigend wirkt es, wenn er sich offensichtlich nicht auf den Namen besinnen kann. Anstatt taktvoll darüber hinwegzugehen, redet er den anderen beharrlich mit „Herr äh …“ oder „Frau äh …“ an. Oder er benutzt einen ähnlich klingenden Namen, um deutlich zu machen, dass er sich nicht die Mühe macht, sich einen neuen Namen einzuprägen. Daher greift er auf einen anderen zurück, den er immerhin schon kennt – auch wenn es sich dabei um eine andere Person handelt.

Benny Goodmans Pianist

Der legendäre Jazzklarinettist Benny Goodman war ein strenger Orchesterchef. Seinen Pianisten Johnny Guarnieri, der zu den besten seines Fachs zählte, redete er beharrlich mit „Fletcher" an. Guarnieris Vorgänger war nämlich Fletcher Henderson, den Goodman sehr schätzte. Doch war der Name keineswegs als Auszeichnung gedacht, sondern als Abwertung: Sie verdienen es nicht, dass ich mir Ihren Namen einpräge. Darum nenne ich Sie bei einem falschen Namen – auch um den Abstand zu markieren, der Sie von einem Pianisten trennt, der sich bei mir einen Namen gemacht hat.

Auch mimisch und körpersprachlich lässt sich der Antwortende auf vielfältige Art und Weise abqualifizieren. In besonders drastischer Form, indem sich der Fragende ihm gar nicht zuwendet. Dadurch signalisiert er, dass er nicht bereit ist, dem anderen seine volle Aufmerksamkeit zu schenken. Was er sagt, ist eigentlich nicht wichtig. Äußert jemand seine Frage, ohne von seinen Unterlagen aufzuschauen, ist das ein deutliches Zeichen von Missachtung und Machtgefälle. Die zeitgemäße Variante sieht so aus, dass man gleichzeitig seine E-Mails überprüft oder sich mit dem Mobiltelefon beschäftigt, was dazu führt, dass man seine Frage nur mit einigen Verzögerungen vorbringen kann.

Abwertung durch Sprechpausen

Herr Büttgen sitzt am Konferenztisch und schaut auf sein Handy: „Ach, Herr Hohen…ester?" Der wendet sich ihm zu und meldet sich schnell mit „Ja?" Herr Büttgen schaut nicht auf, sondern tippt mit den Fingern auf den Touchscreen: „Ist denn schon … absehbar …" Herr Hohenester wartet ergeben auf die Vollendung dieses unendlich wichtigen Fragesatzes. Sein Warten wird belohnt. „Wann wir es … hinter uns haben …? … Die … Krise?"

Eine solche demonstrative Missachtung ist schon starker Tobak. Deutlich subtiler wird Dominanz beansprucht, indem man sich seinem Gesprächspartner während der Frage zuwendet: „Ach, Herr Hohenester …" Der Fragende blickt ihm in die Augen – das klassische Dominanzsignal – vor allem, wenn der Angesprochene seinen Blick jetzt abwendet. „Ist für Sie denn schon absehbar, wann die Krise überstanden ist?" Dann wendet er den Blick ab. Während der andere spricht, mustert er irgendwelche Gegenstände oder lässt seinen Blick schweifen. An die Decke darf er allerdings nicht schauen, damit würde er Missbilligung und Verachtung zum Ausdruck bringen.

Eine Unterlegenheitsfrage dagegen funktioniert genau andersherum: Wenn die Frage gestellt wird, schaut man dem Gegenüber nach kurzem Blickkontakt nicht mehr in die Augen. Erst wieder, wenn er antwortet, nach Möglichkeit solange er spricht.

Sich selbst ins Spiel bringen

Fragen wirken auch dadurch dominanter, dass der Fragende sich selbst erwähnt: „Herr Hohenester, ich habe eine Frage an Sie …". Oder: „Ich habe immer noch nicht begriffen, warum wir denen eine zweite Auftragsbestätigung schicken sollen. Wofür soll das gut sein?" Oder: „Ich habe angenommen, das Problem mit den Parkplätzen wäre längst behoben. Wieso behauptet Frau Wolsfeld jetzt das Gegenteil?"

Der Sinn dieses Manövers liegt auf der Hand: Wer sich selbst ins Spiel bringt, macht deutlich, wer der Adressat der Antwort ist: Er ist es, der Auskunft verlangt. Sein Gegenüber muss sich nach ihm richten, seinen Wunsch erfüllen. In einer dominanten Frage steckt immer auch eine Anweisung. Dabei braucht er nicht zu befürchten, an Dominanz zu verlieren, wenn er Wissenslücken offenbart. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall: Es ist geradezu ein Zeichen von Dominanz, den anderen wissen zu lassen: „Ich habe keine Ahnung, was da los ist." Er nötigt ihn, es ihm zu erklären. Wenn er nicht folgen kann, geht das auf die Rechnung dessen, der zu antworten hat, und der muss sich anstrengen, sich verständlich zu machen. Solange der Frager Unverständnis signalisiert, hat der Befragte seinen Auftrag nicht erfüllt.

Kommentare einstreuen

Dominanzsignale lassen sich auch streuen, indem man während der Antwort hin und wieder einen Kommentar hören lässt. Am beliebtesten ist das Hörersignal „Mm-hm", das sich mit geschlossenem Mund sprechen lässt. Dieser Laut lässt sich vielfältig nuancieren. Er kann Zustimmung signalisieren, Zweifel, Überraschung, Missbilligung oder Ungeduld ausdrücken.

Während der Antwort Ungeduld erkennen zu lassen, ist vielleicht das wichtigste und beliebteste Hörersignal, um sich dominant zu zeigen. Der andere wird unter Druck gesetzt, „zum Punkt zu kommen". Der Fragende gesteht ihm nicht zu abzuschweifen und nach seinem Willen Schwerpunkte zu setzen. Er soll sich ganz nach ihm richten und kurz und bündig dessen Frage beantworten. Er nimmt ihn gewissermaßen an die kurze Leine. Dazu eignen sich auch das ungeduldig drängende

„Ja, ja, ja!“, das in kurzen Abständen abgefeuerte „Aha! ... Aha! ... Aha!“ oder das barsche „Ja, weiß ich!“

Und immer nachbohren

Schließlich lässt sich eine dominante Frage auch noch an der Nach-Frage erkennen. Denn ein dominanter Frager gibt sich nur selten mit der ersten Antwort zufrieden. Irgendwo muss immer „nachgebohrt“ werden. Typische Nach-Fragen sind: „Seit wann ist das so?“, „Wieso meinen Sie das?“, „Warum hat sich vorher keiner darum gekümmert?“, „Sind Sie sicher?“, „Haben Sie mit xy schon darüber gesprochen?“, „Und was ist jetzt die Kernaussage?“, „Wie sehen Ihre nächsten Schritte aus?“ und „Wieso erfahre ich das erst jetzt?“

Der Klassiker unter den Nachbohrfragen lautet jedoch: „Was heißt jetzt … (Man entnehme der Antwort einen Begriff seiner Wahl)?“. Diese Frage ist beliebt, denn sie passt fast immer, wertet den Antwortenden leicht ab (denn seine erste Antwort ist ja erklärungsbedürftig) und sie lässt sich beliebig oft wiederholen. Noch ein wenig stärker wirkt die Variante „Wieso sagen Sie jetzt ...?“

Seminaranmeldungen

Herr Richter zu Frau Goldbach, die ein Seminar organisiert hat: „Na, wie ist die Lage?“ – „Alles bestens. Unsere Erwartungen wurden noch übertroffen.“ – „Was heißt jetzt: Ihre Erwartungen?“ – „Wir hatten mit zwanzig Teilnehmern gerechnet. Jetzt haben sich aber schon fast dreißig fest angemeldet.“ – „Wieso sagen Sie jetzt: *fest* angemeldet?“

Es ist unerheblich, ob die Antwort bereits alle nötigen Informationen enthalten hatte. Das dominante Nachbohren hat ja vor allem den Sinn zu zeigen, dass es der Fragende ist, der hier den Ton angibt. Aus diesem Grund ist für jemanden, der dominant erscheinen will oder muss, eigentlich immer eine Nachfrage fällig. Mindestens.

Gegenstrategien

Doch auch wenn man sich in einer untergeordneten Position befindet – alles muss man sich nicht gefallen lassen. Das gilt insbesondere für die Abwertung und die Missachtung seiner Person. Vergreift sich der Dominantere im Ton, kann man ihn direkt darauf ansprechen: „Wie reden Sie eigentlich mit mir?“ Oder: „Ist Ihnen aufgefallen, wie respektlos Sie mit mir/Ihren Mitarbeitern sprechen?“

Ist das Machtgefälle zu groß, werden sich die meisten solche Bemerkungen nicht erlauben, sondern einfach auf Durchzug stellen. Das ist

immer noch besser, als sich von den abwertenden Worten treffen zu lassen. Aber man kann sich auch ein wenig behaupten, indem man über die Abwertung nicht hinweggeht. Eine elegante Möglichkeit dafür ist, die kränkenden Worte nicht verstanden zu haben (verstehen zu wollen): „Entschuldigen Sie, was haben Sie gerade gesagt?“ Sogar wenn das Gegenüber seine Worte wiederholt, wurde etwas dagegengesetzt und die Kränkung gewissermaßen markiert. Den Effekt sollten Sie nicht unterschätzen.

Werden Sie vom Fragenden missachtet (→ S. 63, „Den Antwortenden abwerten“), müssen Sie das nicht hinnehmen. Solange sich der andere Ihnen nicht zuwendet, überhören Sie seine Frage einfach. Lässt sie sich nicht mehr überhören, reagieren Sie auf Sparflamme. Sie melden sich mit „Ja“ und beginnen Ihre Antwort mit einem Halbsatz, den Sie nach wenigen Worten abbrechen. So zwingen Sie den andern, sich Ihnen zuzuwenden. Wenn er Sie dabei anfährt, erklären Sie treuherzig: „Entschuldigen Sie, aber Sie waren ja noch beschäftigt ...“

Dominanz zurückgewinnen

Ganz anders sieht die Sache aus, wenn es sich um eine Auseinandersetzung „auf Augenhöhe“ handelt. Hier erfordern bereits subtile Manöver eine Gegenreaktion. Als Mitakteur im Machtgefüge darf man sich nicht von dominanten Kollegen oder Geschäftspartnern zum „Auskunftskasper“ degradieren lassen. Vielmehr gilt es, das Heft des Handelns wieder in die Hand zu bekommen. Und das ist gar nicht so schwer.

Eine verblüffend wirksame Methode besteht darin, die Frage gar nicht zu beantworten, sondern etwas anderes zu erzählen, nämlich was *man selbst* in diesem Zusammenhang für wesentlich hält. Je weiter man sich dabei von der Frage entfernt, umso schwächer wirkt der nun gar nicht mehr so dominante Fragesteller. Sie vermuten richtig: Es ist die übliche Methode, mit der Politiker unangenehme Fragen zu umschiffen versuchen. Wenn wir ihnen das übelnehmen, dann doch nur, weil wir die Frage, der sie ausweichen, auch gerne beantwortet hätten.

Merkel lässt sich nicht vorführen

Beim Fernsehduell zwischen Kanzlerin Angela Merkel und ihrem Herausforderer Frank Walter Steinmeier gerieten die vier fragenden Journalisten in die Kritik. Sie beanspruchten die dominante Rolle. Dadurch aber drängten sie die Kandidaten in eine untergeordnete Position, was sich diese nicht gefallen ließen. So forderte der Journalist Peter Limbourg die Bundeskanzlerin auf: „Erklären Sie uns und Herrn Steinmeier, warum er der schlechtere Bundeskanzler ist.“ Merkel antwortete: „Zunächst einmal sollte man sagen, dass diese große Koalition gut gearbeitet hat unter meiner

> Führung ...“ Nach einigen Sätzen dieser Art setzte Limbourg nach: „Sie sollen ja eigentlich Herrn Steinmeier sagen, warum er der schlechtere Bundeskanzler ist.“ Merkel erwiderte lächelnd: „Ich beantworte die Fragen so, wie ich mir das vorgenommen habe.“

Fragen zurückweisen, umlenken, zermalmen

Die eben genannte Methode hat einen kleinen Nachteil: Womöglich bemerkt das Gegenüber gar nicht, dass seine Frage nicht richtig beantwortet wurde. Oder er geht einfach darüber hinweg. Deutlicher ist es da schon, wenn die dominante Frage schlicht zurückgewiesen wird: „Diese Frage stellt sich momentan nicht.“ Oder: „Da fragen Sie den Falschen.“ Oder etwas höflicher: „Bitte haben Sie Verständnis, dass ich dazu nichts sagen kann.“ Die charmanteste Antwort dieser Art gab der Neurowissenschaftler Bernard Baars in einem Interview: „Interessante Frage. Ich werde ihr ausweichen.“ Das Gespräch wurde damit allerdings abgeblockt.

Daher ist es manchmal die bessere Lösung, die Frage umzulenken, auf einen Punkt, der einem wichtig scheint. Im Unterschied zu der ersten Methode (mit dem Beispiel der Bundeskanzlerin) geht man aber nicht stillschweigend darüber hinweg, sondern stellt ausdrücklich fest, dass man jetzt über etwas anderes redet, nämlich „den Kern der Sache“. Diese Art dominanter Antwort könnte etwa so lauten: „Das ist doch gar nicht der Punkt. Worum es eigentlich geht, das ist ...“ Oder: „Worüber reden wir hier eigentlich? Über (man greift sich irgendein lächerliches Detail heraus)? Mich beschäftigt viel mehr die Frage ...“

Eine etwas drastische Methode, die Dominanzverhältnisse zurechtzurücken, besteht darin, die (dominante) Frage aufzugreifen, um sie mitsamt ihrer Abwertung förmlich zu zermalmen: „Steigen Sie mal von Ihrem hohen Ross herunter. Es steht Ihnen nicht zu, so mit mir zu reden.“ Allerdings muss die Frage schon genug hergeben, damit diese Reaktion gerechtfertigt erscheint, sonst macht man sich womöglich lächerlich.

Unterstellungs- und Suggestivfragen

Wenn wir über Dominanz sprechen, dürfen wir zwei Fragearten nicht übergehen, die in keinem guten Ruf stehen – was ihrer Beliebtheit freilich nicht geschadet hat. Die Rede ist von den Unterstellungs- und den Suggestivfragen. Sie wirken vor allem dann, wenn man sie nicht gleich durchschaut, sondern ihnen auf den Leim geht, was im Eifer eines Gesprächs leicht geschehen kann.

Unterstellungen in die Frage schmuggeln

In gewissem Sinn ist jede Frage eine Unterstellungsfrage, denn es fließen bestimmte Annahmen über die Realität in sie mit ein. Nehmen wir das Beispiel vom Beginn dieses Abschnitts: „Herr Hohenester, für Sie als einer der besten Kenner der Branche, ist denn schon absehbar, wann die Krise endet?“ In dieser Frage stecken unter anderem die folgenden Unterstellungen: Herr Hohenester kennt sich in „der Branche“ bestens aus. Seine Aussagen haben daher besonderes Gewicht. Es gibt so etwas wie eine „Branche“, unterschiedliche Betriebe, die sich sinnvoll zu einer Einheit zusammenfassen lassen. Diese Branche befindet sich aktuell in einer Krise. Diese Krise wird irgendwann einmal enden und von einem Aufschwung abgelöst.

Nun lässt sich jede dieser Annahmen auch in Frage stellen: Herr Hohenester ist keineswegs kompetent, die Branche besteht aus völlig unterschiedlichen Betrieben, die man auseinanderhalten sollte, es gibt gar keine Krise in der Branche oder die Krise wird nicht enden, weil sich die Branche bereits in der Auflösung befindet. Der Punkt ist: Wenn Herr Hohenester die Frage „normal“ beantwortet, akzeptiert er die Unterstellungen, die ihr zugrundeliegen. Das ist bei diesem Beispiel vermutlich nicht so problematisch. Ganz anders sieht die Sache aus, wenn negative Unterstellungen in die Frage einfließen: „Wie wollen Sie das Chaos in Ihrer Abteilung beenden?“, „Nachdem Ihre Internetstrategie grandios gescheitert ist, wieso suchen Sie sich nicht einfach einen Kooperationspartner?“ Ganz egal, wie sich der Gesprächspartner über mögliche Kooperationen äußert, er lässt sich die „gescheiterte Internetstrategie“ anhängen.

Nun funktionieren machtvolle Unterstellungsfragen natürlich nicht so plump. Aber das Prinzip ist das gleiche. In der Frage steckt eine negative Unterstellung. Sie wirkt in der Regel dann, wenn drei Dinge beachtet wurden:

- Die Unterstellung braucht einen realen Hintergrund. Es muss tatsächlich etwas schief gelaufen sein, das nur ein wenig zugespitzt und dem anderen angelastet wird.
- Eine drastische Wortwahl („vergeigt“, „hirnverbrannt“) schadet dabei. Sie kostet Glaubwürdigkeit und Sympathien.
- Unterstellungsfragen sind besonders wirksam, wenn Publikum dabei ist.

Normalerweise wird der Gesprächspartner die negative Unterstellung schon bemerken. Die Frage ist nur, wie hilflos er ihr ausgeliefert ist.

Manche verfallen regelrecht in eine Schockstarre, andere reagieren beleidigt oder empört. In allen drei Fällen kann der Fragende seinen Vorteil daraus ziehen. Denn seine Unterstellung wird weder durch Schockstarre, Beleidigtsein noch durch Empörung entkräftet. Nein, auch durch die Empörung nicht. Denn wenn sein Gegenüber die Unterstellung entrüstet zurückweist, zieht er den zweiten Pfeil aus dem Köcher, eine vernichtende Suggestivfrage: „Wollen Sie etwa behaupten, dass bei Ihnen alles in Ordnung ist? / …, dass in Ihrer Abteilung eitel Sonnenschein herrscht / …, dass sich Frau Eimler ihre Vorwürfe nur ausgedacht hat?“

Die Überreaktion wird genutzt, um den anderen mit dem Gegenteil zu konfrontieren: Unterstellt der Frager Chaos, schiebt er dem anderen nun das Bild harmonischen Friedens unter. Unterstellt er Habgier, lässt er ihn nun als „Sinnbild der Bescheidenheit“ auftreten. Unterstellt er Unvermögen, spricht er jetzt von „hoher Professionalität“: „Wollen Sie etwa behaupten, Ihre Mitarbeiter haben hochprofessionell gearbeitet?“ Auf dieses unrealistische Idealbild kann sich der andere natürlich nicht einlassen. Tut er es doch, macht er sich unglaubwürdig. Er muss dem dominanten Fragesteller also ein gutes Stück entgegenkommen: „Natürlich ist nicht alles glatt gelaufen ...“ Seine Position ist entscheidend geschwächt. Der Fragende hat die Oberhand gewonnen.

Die magische Suggestivfrage

Sie gilt als etwas anrüchig und wer sie stellt, der scheint sich selbst ins Unrecht zu setzen: die Suggestivfrage. Sie muss nicht einmal beantwortet werden. Die Feststellung „Das ist eine Suggestivfrage“ scheint völlig ausreichend, um sie abzuwehren. Dennoch muss man feststellen: Suggestivfragen können ungemein wirksam sein. Werden sie geschickt eingesetzt, sind sie nahezu unschlagbar.

Das Erfolgsgeheimnis der Suggestivfrage: Sie knüpft an Gemeinsamkeiten an, die von den Beteiligten nicht in Frage gestellt werden, oder sie unterstellt gemeinsame Interessen, die sich nur schwer bestreiten lassen. Einer gut gewählten Suggestivfrage zu widersprechen, scheint kaum möglich. Man würde sich außerhalb des gemeinsamen Wertesystems stellen – zumindest hat es ganz den Anschein.

Von der Form her ist die Suggestivfrage eine Vergewisserung: „Sie wollen doch wohl nicht etwa behaupten ...?“, „Sie werden doch wohl nicht etwa bestreiten ...?“ Und dann folgt der (manchmal nur vermeintliche) Konsens. Der Kunstgriff besteht darin, dass der Gesprächspartner diese Gemeinsamkeit kaum bestreiten kann, ohne zum

krassen Außenseiter zu werden. Das ist bedrohlich. Also wird er schweigen oder eine Erklärung folgen lassen, die im Unterschied zur simplen Logik der Suggestivfrage furchtbar kompliziert klingt.

Das ist nämlich die zweite Variante der Suggestivfrage. Geht es im genannten Fall um (gemeinsame) Werte, so geht es in dieser Version um pure Bequemlichkeit. Was das Gegenüber möchte, verursacht Unannehmlichkeiten, Umwege, Verzögerungen, Komplikationen: „Sie wollen doch wohl nicht etwa die ganze Diskussion von vorne beginnen?“ / „Sie wollen doch wohl nicht unsere Einigung wieder aufkündigen?“ / „Sie wollen doch wohl nicht den mühsam erreichten Kompromiss in Frage stellen?“

Auch Suggestivfragen entfalten oft eine weit stärkere Wirkung, wenn Publikum anwesend ist. Wer eine solche Frage stellt, spekuliert darauf, dass die Zuhörer auf seiner Seite sind. Entweder, weil sie die Werte teilen, auf die er anspielt, oder weil sie auf drohende Verzögerungen („Sollen wir das wirklich bis zum Ende ausdiskutieren?“) mit Unmut reagieren. Darüber hinaus werden Suggestivfragen vor allem von Statushöheren eingesetzt. Sie können solche Fragen nämlich sehr viel ungefährdeter stellen. Kaum jemand wird es wagen, ihnen zu widersprechen. So ersetzen Suggestivfragen gelegentlich die Argumentation.

Das ganze Projekt abblasen

Ein Vorschlag zum Sportsponsoring wird diskutiert. Es gibt massive Einwände und Kritik. Da meldet sich der Geschäftsführer zu Wort: „Sie wollen doch wohl nicht etwa sagen, dass wir das ganze Projekt abblasen sollten?“ Nichts anderes wollten die Kritiker sagen. Doch nun ist ihnen klar: Wenn sie darauf beharren, legen sie sich mit dem Chef an.

Gegenstrategien

Unterstellungsfragen lassen sich am ehesten unschädlich machen, indem das ganze Manöver beim Namen genannt wird: „Es ist einfach eine Unterstellung, dass ...“ Anschließend wird die eigene Sicht der Dinge dargelegt. Dabei macht es sich immer ganz gut, schon ein wenig zu relativieren: „Gewiss ist nicht alles so gelaufen, wie wir uns das gewünscht haben. Aber das ist bei solchen Projekten auch nicht anders zu erwarten.“ Um die Sache abzurunden, lässt sich noch eine Suggestivfrage hinzufügen wie: „Oder unterlaufen Ihnen gar keine Fehler?“

Dieses Relativieren empfiehlt sich, um den nächsten Spielzug zu durchkreuzen, der vom Gegenüber zu erwarten ist, nämlich das oben erwähnte Übertreiben in die Gegenrichtung: „Sie finden also, es hätte

nicht besser laufen können …“ Daher ist es ratsam, sich bei Unterstellungsfragen mit der Empörung zurückzuhalten. Sonst wird man vom Gegenüber schnell ins Unrecht gesetzt.

Weiche oder harte Methode

Suggestivfragen können Sie mit einer weichen oder einer harten Methode aushebeln. Bei der weichen Methode stellen Sie einfach nur fest: „Na, das ist jetzt aber eine Suggestivfrage.“ Handelt es sich bei Ihrem Gegenüber um eine statushöhere Person, dann empfiehlt es sich, diese Worte mit einem wohlwollenden Schmunzeln zu begleiten. Dann fahren Sie in Ihrer Argumentation fort, als ob nichts gewesen wäre. Oder Sie geben sich erst einmal ratlos: „Ja, was soll ich dazu sagen? Das ist eine Suggestivfrage.“ Und dann fahren Sie harmlos fort: „Wissen Sie, ich meine doch nur …“

Das Gute an dieser Methode ist, dass Sie die Suggestivfrage übergehen können, ohne dem anderen zu widersprechen oder ihn zu verärgern. Sparen Sie sich jede Begründung, warum das jetzt eine Suggestivfrage war. Es ist nur vorteilhaft für Sie, wenn das jetzt nicht breit erörtert wird, sondern Sie weiter Ihre Argumente auf den Tisch legen können. Nur wenn Ihr Gegenüber einhakt: „Wieso ist das eine Suggestivfrage?“, sollten Sie das klären. Gegenüber einem statushöheren Gesprächspartner können Sie erklären, dass Sie der Suggestivfrage ja nur zustimmen können. Aber Ihnen ginge es ja nur um …

Ganz anders die „harte Tour“: Hier halten Sie richtig dagegen, um die Führungsrolle zu übernehmen. Sie widersprechen ausdrücklich dem unterstellten Konsens und lassen eine Begründung folgen. Dabei können Sie den andern auch direkt angreifen und von einem Stilmittel Gebrauch machen, das uns von der Unterstellungsfrage vertraut ist: Sie unterstellen dem Suggestivfrager, das grelle Gegenteil zu beabsichtigen.

Die Grundsatzdiskussion

Die Suggestivfrage: „Sie wollen doch wohl nicht etwa eine Grundsatzdiskussion beginnen?“ Die dominante Antwort: „Doch, genau das habe ich vor. Denn wie unser Gespräch zeigt, ist sie bitter nötig.“ Der Angriff: „Ich weiß, Sie hätten es lieber, wenn unsere Diskussion nur an der Oberfläche bleibt.“

Die Gegenfrage

Hin und wieder können Sie den Spieß auch einfach umdrehen und mit einer Gegenfrage kontern. Bleiben wir bei der Suggestivfrage und unserem letzten Beispiel, so wäre eine geeignete Gegenfrage: „Was meinen Sie eigentlich mit einer Grundsatzdiskussion?“ Suggestivfragen lassen sich mit solchen Verständnisfragen manchmal ganz gut aufknacken.

Gegenfragen bringen Entlastung, wenn Sie in die Schusslinie geraten sind. Und sie können durchaus auch einen etwas aggressiveren Charakter annehmen. Beliebte Vertreter dieser Gattung, die bei den unterschiedlichsten Anlässen eingesetzt werden können, lauten: „Wieso fragen Sie das?“, „Wie kommen Sie darauf?“ Und bei Unterstellungsfragen: „Woher wissen Sie das?“

Allerdings haben Gegenfragen ihre Grenzen. Man kann nicht allzu oft von ihnen Gebrauch machen. Sie können ausweichend oder arrogant wirken und einen scharfen Ton in die Auseinandersetzung hineintragen. Schließlich sollte man noch hinzufügen, dass es einen schlechten Eindruck macht, wenn Sie auf eine „berechtigte Frage“ mit einer Gegenfrage antworten. Aber dieser Einwand trifft mehr oder minder stark auch auf alle anderen Gegenstrategien zu. Sie haben ihre Berechtigung, um sich bei dominanten Fragen zu behaupten.

Die Wutprobe

> „Jeder kann wütend werden, das ist einfach. Aber wütend auf den Richtigen zu sein, im richtigen Maß, zur richtigen Zeit, zum richtigen Zweck und auf die richtige Art, das ist schwer.“ – Aristoteles

Wer laut wird, dem gehen die Argumente aus. Und wer brüllt, der hat nun sowieso schon mal Unrecht, heißt es. Die Beherrschung zu verlieren, gilt als Zeichen von Schwäche, ja, von Versagen. Wer, wie der ehemalige Nationaltorwart Jens Lehmann, immer wieder ausrastet, verspielt seine Reputation und erscheint therapiebedürftig. Wer andere führen will, der muss sich selbst im Griff haben.

Das ist richtig, und doch ist es nicht die ganze Wahrheit. Wer auf den Tisch haut, seine Mitarbeiter und Kollegen zusammenstaucht, der muss keineswegs schwach oder unfähig sein. Im Gegenteil, auf diese Weise demonstriert er seine Dominanz oder stellt sie im Handumdrehen wieder her. Wem „der Kragen platzt“, der lässt buchstäblich nie-

manden mehr mitreden. Er degradiert alle anderen zu bloßen Befehlsempfängern. Und niemand hat ihm etwas entgegenzusetzen.

Der Sozialpsychologe Brad Bushman von der Universität Michigan hat herausgefunden, dass der wohldosierte Wutanfall durchaus das Ansehen erhöhen kann. Wer gelegentlich auf den Tisch haut, setzt sich durch. Zudem wird er als stark und mutig empfunden. Das bestätigen auch Forschungen der Psychologin Larissa Tiedens von der Universität Stanford. Demnach halten wir Menschen, die ihren Ärger nach außen kehren, nicht nur für stark und klug. Wir schreiben ihnen sogar einen größeren Gerechtigkeitssinn zu – wenn der Ärger in unseren Augen berechtigt ist.

Das mag uns nicht gefallen. Denn jeder Wutausbruch bedeutet doch eine tiefe Demütigung für alle, die ihn über sich ergehen lassen müssen. Womöglich werden Beziehungen ramponiert, die zuvor von gegenseitigem Respekt getragen waren. Die Verletzungen können so weit gehen, dass sich loyale Mitarbeiter innerlich verabschieden oder sogar kündigen. Unter Umständen erwirbt sich derjenige, der auf den Tisch haut, aber auch Respekt. Denn es kommt ganz darauf an, wie der vermeintliche Gefühlsausbruch eingebettet wird und welchen Verlauf er nimmt.

Der strategische Ausraster

Wer schnell wütend wird, ist keineswegs im Vorteil. Das Gegenteil ist richtig – zumindest solange man dabei nicht die Beherrschung verliert: Von so besonnenen Führungskräften wie dem Altkanzler Helmut Schmidt und dem Fußballmanager Uli Hoeneß wissen wir, dass sie ihre Wutausbrüche im voraus recht kühl kalkuliert haben. Während sich Hoeneß durchaus in der Öffentlichkeit in Rage redete, ließ Schmidt vornehmlich hinter verschlossenen Türen Dampf ab.

In beiden Fällen aber hatte der Ausbruch ein klares Ziel: Ein bestimmtes Verhalten oder eine bestimmte Meinung wurde als absolut nicht hinnehmbar gekennzeichnet. Hier hört der Spaß auf. Wer sich so etwas herausnimmt, muss mit unangenehmen Konsequenzen rechnen: nämlich vom Chef persönlich vor allen andern angebrüllt zu werden. Dabei empfinden diese andern durchaus eine gewisse Machtlosigkeit, denn solange der Chef „tobt“, ist kein vernünftiges Wort möglich.

Eines ist hier entscheidend: Der Wutausbruch muss nachvollziehbar sein. Irgendjemand hat sich einen groben Schnitzer erlaubt, hat die Abteilung blamiert oder sich Kompetenzen angemaßt, die ihm nicht

zustehen. Bemerkenswerterweise führen gar nicht so häufig ein Fehler oder Versagen zu einem strategischen Wutausbruch, sondern eine gewisse lässige, sorglose Haltung. Man nimmt den Chef nicht mehr ganz so ernst, hat Mittel und Wege gefunden, sein „eigenes Ding zu drehen" – dann sieht sich der Chef gezwungen, auf den Tisch zu hauen und seine Mitarbeiter „in den Senkel zu stellen". Seine Autorität wird herausgefordert, also schreitet er ein.

Sprache der Macht im Alltag: Laut, aber nicht verletzend

Wer strategisch ausrastet, der kann zwar laut werden und sich erregen, doch wird er darauf achten, niemals persönlich oder beleidigend zu werden. Sein Machtmittel ist die Lautstärke. Inhaltlich kann so ein strategischer Wutausbruch geradezu moderat gehalten sein und dennoch seine Wirkung zeigen.

Man muss es deutlich hervorheben: Wer unter die Gürtellinie schlägt, der bekommt ein Problem. So etwas merkt sich der Betroffene. Verletzungen dieser Art können noch Jahre fortwirken und den dringenden Wunsch einpflanzen, sich bei Gelegenheit zu revanchieren. Soweit man hört, geschieht es immer wieder, dass solche „alten Rechnungen" beglichen werden.

Wer strategisch ausrastet, der achtet daher auch darauf, den anderen nicht öffentlich bloßzustellen. Daher dürften die bei weitem meisten Wutanfälle hinter verschlossenen Türen stattfinden. Die Demütigung dringt nicht nach außen und lässt sich daher leichter wegstecken. Man redet nicht darüber. Das ist meist im Interesse beider Seiten: Die eine will nicht als hilfloses Opfer erscheinen, die andere nicht als tobender Tyrann.

Wenn der Wutausbruch öffentlich stattfindet, dann gilt erst recht die Devise: Lautstärke vor inhaltlicher Schärfe. Das zeigt im Übrigen auch der legendäre Ausraster von Fußballmanager Uli Hoeneß, der auf der Jahreshauptversammlung von Bayern München mit hochrotem Kopf die Fans anging.

„Was glaubt ihr eigentlich, wer euch alle finanziert?!"

Uli Hoeneß war stark erregt. Doch wenn man seine Aussagen nachliest, muss man feststellen: An keiner Stelle beleidigt er die Fans. Wenn seine Wortwahl mitunter etwas drastisch wird, so greift er entweder Formulierungen der Gegenseite auf („Scheißstimmung") oder er bezieht die Aussage auf sich selbst und den Vorstand („wir reißen uns seit vielen Jahren den Arsch auf"). So gesehen ein geradezu mustergültiger Ausraster.

Die Beherrschung verlieren

Sehr viel riskanter ist es, wenn man tatsächlich die Beherrschung verliert und buchstäblich „außer sich“ ist vor Zorn. Namentlich drohen drei Gefahren:

- Jedes Maß geht verloren, Personen werden wider Willen verletzt, mit denen man zusammenarbeiten soll. Wer die Beherrschung verliert, kann untragbar werden.
- Wer sich so wütend zeigt, verwandelt sich in eine komische Figur, die außerstande ist, einen vernünftigen Gedanken zu äußern, und verliert an Respekt. Ein geschickter Kontrahent setzt ihn umgehend ins Unrecht.
- Richtet sich der Zorn auf Personen, die einen vergleichbaren (oder sogar höheren) Status haben, droht die Auseinandersetzung aus dem Ruder zu laufen.

Zwar kann ein Wutanfall ungeahnte Kräfte entfesseln. Das Problem ist jedoch, dass sich diese Kräfte nicht steuern lassen, wenn die Beherrschung verloren ist. Sehr leicht wenden sie sich gegen eigene Interessen. Der Wütende verwandelt sich in ein geiferndes Scheusal oder macht sich lächerlich, wenn er sich wegen irgendeiner Lappalie nicht mehr einkriegt. Mit so jemandem möchte man nicht gerne zusammenarbeiten. Man meidet ihn, wo man kann.

Nun sind manche Führungspositionen durchaus noch mit Cholerikern besetzt. Sie sitzen dort aber nicht, *weil* sie leicht reizbar sind, sondern *obwohl* sie es sind. Es fehlt ihnen nämlich eine elementare Voraussetzung, um Menschen zu führen: die Selbstkontrolle. Wer andere leiten möchte, der muss als erstes lernen, sich selbst zu beherrschen.

Und es gibt durchaus Menschen, die diese Schwäche ausnutzen. So jemand stichelt und provoziert, bis der andere explodiert und sich unmöglich macht – vorzugsweise in aller Öffentlichkeit oder wenn wichtige Personen anwesend sind. Dabei sorgt der Stichelnde dafür, dass seine Provokationen vom Publikum nicht bemerkt oder als „Scherz“ aufgefasst werden. Womöglich hat er den Betreffenden vorher schon ein wenig geärgert oder er weiß genau, auf welche Bemerkung er anspringt.

Der Wutausbruch ist für die anderen dann nicht nachvollziehbar, die ihn mindestens für eine Überreaktion halten. Damit setzt sich der Provozierte selbst ins Unrecht, gleichgültig, ob er die besseren Argumente hat. Das Publikum wird misstrauisch und versucht sich einen

Reim auf sein Verhalten zu machen. Im Übrigen muss nicht immer Absicht dahinterstecken, wenn jemand einen anderen bis zur Weißglut reizt. Unter Nervensägen und Querulanten gibt es echte Naturtalente, denen man am besten mit Gelassenheit begegnet.

Der wunde Punkt

Frau Augustin leitet souverän die Teamsitzung. Alle Tagesordnungspunkte hat sie gewissenhaft vorbereitet und sorgt mit ihrer Moderation für zügige und durchdachte Entscheidungen. Nur Herr Schlickmann stellt sich immer wieder quer und stimmt grundsätzlich gegen jeden Antrag. Beim nächsten Tagesordnungspunkt meldet sich wieder Herr Schlickmann zu Wort und wendet sich ein weiteres Mal gegen den Vorschlag von Frau Augustin. Die reagiert unvermittelt grob: „Jetzt halten Sie doch mal den Mund! Ich habe mir schon etwas dabei gedacht, den Beschluss so zu formulieren! Und ich stelle ihn so und nicht anders zur Abstimmung!" Die Teilnehmer wundern sich: Hat Herr Schlickmann womöglich einen wunden Punkt getroffen?

Bösartige Wutanfälle

Von den bereits genannten Formen sorgsam zu unterscheiden sind die bösartigen Wutanfälle. Sie gehören zu den fragwürdigen Methoden, von denen bereits im Vorwort die Rede war. Sie sind nicht zu tolerieren, sondern sollten geächtet werden. Bei den bösartigen Wutanfällen handelt es sich weder um das strategische Auf-den-Tisch-hauen noch brennt dem Betreffenden die Sicherung durch. Vielmehr verfolgen die bösartigen Wutanfälle nur eine Absicht: den anderen klein zu machen, ihn zu demütigen und ihm seine Würde zu nehmen. Wer sich so austobt, genießt ein Gefühl von nahezu unumschränkter Macht. Dabei kann er sich in einen regelrechten Rausch hineinsteigern.

Über diese destruktive Lust wird gerne der Mantel des Schweigens gebreitet, denn sie ist in der Tat zutiefst abstoßend. Gleichwohl deuten Umfragen darauf hin, dass dieses Verhalten keineswegs so selten ist. Je nach Branche und Land haben zwischen einem Viertel und der Hälfte aller Arbeitnehmer solche Demütigungen schon erlebt, in aller Regel von ihren Vorgesetzten. Das macht die Übergriffe nicht harmloser – im Gegenteil.

Nun kann es ebenfalls demütigend sein, wenn der Vorgesetzte oder eine Kollegin die Beherrschung verlieren, der Unterschied zu den bösartigen Wutanfällen jedoch liegt auf der Hand: Wer sich nicht im Griff hat, schadet immer auch sich selbst, mitunter muss er erhebliche Nachteile in Kauf nehmen. Bei einem bösartigen Wutanfall ist das gerade nicht der Fall: Man leistet ihn sich in der Gewissheit, dass einem nichts passieren kann.

Achtung: Überbordende Dominanz führt zur Tyrannei

Sozialpsychologen wie Deborah Gruenberg oder Robert Sutton machen darauf aufmerksam, dass Machtzuwachs häufig verbunden ist mit einer Abnahme an Empathie. Wer alle anderen dominiert, entwickelt sich fast zwangsläufig zum Tyrannen. Und die Pointe dabei ist: Es fällt ihm nicht einmal auf.

Einen bösartigen Wutanfall erkennen Sie an den folgenden Merkmalen:

- Er erfolgt überraschend. Es gibt keinen Anlass, der nachzuvollziehen wäre.
- Er richtet sich gegen Ihre Person (und nicht auf eine Sache, die strittig ist). Sie werden herabgewürdigt, beschimpft, vor andern bloßgestellt.
- Andere Personen *sollen* Zeuge des Wutausbruchs werden – auch gegen ihren Willen.
- Der Wütende genießt seinen Zorn und erleidet keine Nachteile. Er fühlt sich in seiner Macht bestätigt.

Haben Sie es mit einer solchen Person zu tun, dann empfiehlt sich äußerste Vorsicht. Versuchen Sie sich ihrem Einfluss zu entziehen. Hoffen Sie nicht darauf, dass sich Ihr Verhältnis bessert, wenn Sie sich mehr anstrengen. Man muss es in aller Deutlichkeit sagen: Dieser Mensch will nicht, dass Sie bessere Arbeit leisten, er will Sie zerstören.

Alfred Dunlap und der „Hairspray Day"

Bevor er sich als „Corporate Raider" einen unrühmlichen Namen machte (er hieß nur „die Kettensäge"), war Alfred Dunlap Vorstandschef beim Haushaltsgerätehersteller Sunbeam. Hier war er gefürchtet wegen seiner wüsten Beschimpfungen und seines rüpelhaften Führungsstils. Der Autor John Byrne schrieb aus Sicht der Mitarbeiter: „In Dunlaps Anwesenheit zitterten die Knie und der Magen wurde einem flau. Kam es besonders schlimm, stieß er die übelsten Flüche aus oder wurde sogar gewalttätig. Er schleuderte Papiere und Möbel um sich und schrie so wild, dass die Haare der Manager durch den Luftstrom aus seinem Mund durchgepustet wurden. Sie sprachen von einem ‚Haarspray Tag', wenn wieder so ein Wutanfall drohte."

Gegenstrategien

Eigentlich sollten sich zivilisierte Menschen nicht anschreien. Doch ist es vermutlich die unpassendste Gelegenheit, an diesen Grundsatz zu erinnern, wenn Ihr Gegenüber in Rage gerät. Vielmehr ist es das Klügste, eine möglichst neutrale Haltung einzunehmen und so wenig

wie möglich zu sagen, am besten gar nichts. Denn Ihr Gegenüber muss sich austoben. Versuchen Sie auf keinen Fall, sich zu rechtfertigen oder Erklärungen abzugeben. Dadurch erreichen Sie nur, dass er Ihre guten Gründe in den Boden stampft.

Sogar wenn er von Ihnen wutentbrannt eine Erklärung fordert: „Was haben Sie sich eigentlich dabei gedacht?!“, ist es häufig besser zu schweigen oder allenfalls einige beschwichtigende Worte zu sagen. Doch fangen Sie nicht an zu argumentieren, aus einem sehr einfachen Grund: Mit einem Wütenden kann man nichts besprechen. Warten Sie also ab, bis die Wut etwas verraucht ist. Dann können Sie Stellung nehmen, vorher nicht.

Haben Sie einen Fehler gemacht, sich Kompetenzen angemaßt oder Anweisungen missachtet, dann ist es am besten, das unumwunden zuzugeben und sich zu entschuldigen. So etwas kann die Situation merklich abkühlen. Dagegen ist es außerordentlich quälend, wenn Ihr Gegenüber das ganze Ausmaß erst nach und nach aus Ihnen herausbringt. So etwas zieht die Sache in die Länge und facht den Zorn immer wieder von Neuem an.

Darüber hinaus stehen Sie die Angelegenheit am besten durch, wenn Sie emotional auf Distanz gehen. Wenn Sie antworten, dann betont knapp, sachlich und emotionslos. Vielleicht hilft Ihnen das Bild vom „Wutkeller“ weiter. Dabei stellen Sie sich vor, Ihre Auseinandersetzung würde auf zwei Etagen stattfinden. Im Erdgeschoss sitzen Sie dem andern gegenüber und versuchen die Vorfälle sachlich zu klären. Unterdessen tobt sich der andere unten im „Wutkeller“ aus. Lassen Sie ihn dort allein und steigen Sie nicht zu ihm hinab. Früher oder später legt sich die Wut von ganz allein.

Achtung: Über Beleidigungen nicht diskutieren

Wenn jemand ausrastet, fallen oftmals harte Worte. Darüber sollten Sie nicht diskutieren. Fangen Sie nicht an, sich zu rechtfertigen, und verlangen Sie auch keine Entschuldigung, solange der andere unter Dampf steht. So etwas trägt nur dazu bei, dass die Situation weiter eskaliert.

Nun bedeutet ein Wutanfall eine mehr oder weniger große Demütigung für den, der ihn erleiden muss. Findet diese Demütigung noch im Beisein von andern statt, vervielfacht das den Effekt. Und es kommt noch etwas hinzu: Auch für die Zeugen des Wutausbruchs ist die Sache äußerst unangenehm. Sie fühlen sich hilflos, können nicht eingreifen oder wollen sich nicht einmischen. Insoweit dient ein Wut-

ausbruch auch manchmal dazu, den unfreiwilligen Zeugen zu imponieren: Seht her, was ich mir herausnehmen kann. Und ihr Schwächlinge könnt mich nicht daran hindern.

Natürlich kann man etwas tun: seine Missbilligung zum Ausdruck bringen und sich der Situation entziehen. Das ist häufig auch sinnvoll, wenn jemand ausrastet, der Ihnen nicht etwa übergeordnet ist, sondern einen ähnlichen Status hat wie Sie. Dann sollten Sie den Wutausbruch keineswegs ignorieren. Zunächst stellen Sie fest: „Sie schreien." Manchmal kann es den andern schon zur Vernunft bringen, wenn man ihm den Spiegel vorhält. Ansonsten bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie bereit sind, „über alles zu reden – aber nicht in diesem Ton". Und dann verlassen Sie den Raum. Es ist kaum zu erwarten, dass Ihr Gegenüber unvermittelt zu einem konstruktiven Dialog überwechselt. Er steht unter Dampf. Aber Sie müssen es nicht hinnehmen, dass Sie jemand anschreit. Bevor Sie gehen, erklären Sie: „Sie können mich jederzeit anrufen, wenn Sie wieder zu einem normalen Ton zurückgefunden haben."

In einzelnen Fällen kann es vorkommen, dass jemand ausrastet, der von seinem Status unter Ihnen steht. Hier ist Fingerspitzengefühl erforderlich. Natürlich dürfen Sie es nicht hinnehmen, von ihm abgekanzelt oder beschimpft zu werden. Doch handelt es sich meist um einen Akt reiner Verzweiflung. Dem begegnen Sie besser, wenn Sie versuchen, sachlich die Hintergründe für diesen Gefühlsausbruch zu klären – und nicht mit voller Breitseite dagegenhalten. Erst im Anschluss daran sollten Sie ihn darauf hinweisen, dass er sich im Ton vergriffen hat.

Dominanz bei Besprechungen

> „Je mehr einer redet, desto weniger bedeuten die Worte." –
> Jean-Luc Godard: „Vivre Sa Vie"

Beim Abschnitt „Den ersten Pflock einschlagen" (→ S. 52) haben wir es bereits angesprochen, dass es zwei gegensätzliche Strategien gibt, bei einem Meeting zu dominieren: Man kann versuchen, als erster seinen Standpunkt darzulegen, Urteile abzugeben und Zahlen zu präsentieren, um das weitere Gespräch in die gewünschte Richtung zu lenken. Wie wir gesehen haben, kann es zum Vokabular der Sprache der Macht gehören, bei einer Diskussion den Startpunkt zu markieren.

Auf der andern Seite aber (auch darauf haben wir bereits hingewiesen) halten sich gerade dominante Sitzungsteilnehmer oft zurück, um erst gegen Ende einzugreifen und souverän den Schlusspunkt zu setzen. Dafür gibt es einen einfachen Grund: Wer den Anfang macht, schlägt zwar den ersten Pflock ein, doch sind die nachfolgenden Äußerungen darauf ausgelegt, weitere Gesichtspunkte in die Debatte einzubringen und die erste Stellungnahme zu korrigieren, ja, ihr zu widersprechen.

Für einen dominanten Machtmenschen ist das eine zutiefst beunruhigende Vorstellung. Zumal wenn sich herausstellen könnte, dass der nachfolgende Redner in der Sache auch noch Recht hat! Also wartet der dominante Teilnehmer ab, prüft auch ein wenig die Windrichtung des Gesprächs, um derjenige zu sein, der es zum Abschluss bringt.

„Wir haben jetzt lange genug diskutiert"

Es geht um die Frage, ob zu einem Thema eine Projektgruppe ins Leben gerufen werden soll. Das Gespräch geht schon eine Weile hin und her. Der Chef, Herr Kehrer, hat sich bislang nicht daran beteiligt. Schließlich ergreift er das Wort: „Ich finde, wir haben jetzt lange genug diskutiert. In unserem Gespräch ist ja deutlich genug geworden, dass die Projektgruppe überflüssig ist. Ich schlage vor, wir stimmen darüber jetzt ab: Wer ist dafür, keine Projektgruppe einzusetzen?" Fast alle Finger zeigen nach oben.

Solche Schlusspunkte verfehlen selten ihre Wirkung. Dabei ist es gar nicht erforderlich, dass der betreffende Punkt tatsächlich „deutlich geworden" ist, solange nur ausdauernd genug darüber gesprochen wurde. Dann dreht sich die Diskussion ohnehin meist im Kreis, verliert sich in Nebenaspekten, Mutmaßungen und Meinungsäußerungen. Wer in dieser Situation beherzt dazwischengeht, kann eine beachtliche Eigendynamik für sich nutzen. Sogar wenn einzelne widersprechen, in der Regel werden sie niedergestimmt.

Zwei Regeln muss er dabei freilich beachten: Seine Schlussfolgerung muss natürlich nachvollziehbar sein. Er kann nicht seine Meinung als Gruppenkonsens ausgeben, wenn die Diskussion offensichtlich anders verlaufen ist. Und zweitens ist diese Strategie vor allem dann von Erfolg gekrönt, wenn er oder sie bereits die Person mit dem höchsten Status ist, die Chefin, der Teamleiter, das Oberhaupt der Gruppe. Auch als Gleicher unter Gleichen kann man womöglich den nötigen Drive erzeugen. Hat man es dagegen mit Teilnehmern zu tun, deren Status über dem eigenen liegt, ist ein solches Vorgehen höchst kontraproduktiv. Denn damit fordert man alle Statushöheren heraus – was ja auf jedes dominante Verhalten zutrifft.

Auch für statusniedrigere Teilnehmer kann es oft eine gute Taktik sein, sich nicht zu früh zu Wort zu melden – es sei denn, sie schlagen den „ersten Pflock“ ein. Ansonsten aber kann man feststellen, dass viele Beiträge in einem Meeting einfach untergehen, Gedanken und Vorschläge nicht aufgegriffen werden und Meinungen weniger Gewicht bekommen, wenn sie zu früh in die Debatte geworfen werden.

Sprache der Macht im Alltag: Rezenzeffekt nutzen

Aus der Wahrnehmungs- und Lernpsychologie kennen wir den so genannten Rezenzeffekt. Er besagt, dass die zuletzt geäußerten Inhalte weit besser im Gedächtnis haften bleiben. Gerade in einer Situation, in der viele unterschiedliche Informationen zusammenkommen, von denen die meisten vergessen werden, ist das ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

Die Stärke der späten Einmischung

Nun gibt es durchaus dominante Gesprächsteilnehmer, die ständig das Wort ergreifen, die Beiträge der anderen kommentieren und dauernd im Mittelpunkt stehen. Nur hat dieses „Powerplay“ einen hohen Preis. Es kostet sehr viel Energie – und sehr viel Sympathie. Wir schätzen es einfach nicht, wenn sich jemand permanent in den Vordergrund spielt (→ S. 90, „Dominanz durch Redezeit“). Unter solchen Voraussetzungen haben wir auch wenig Neigung, uns sonderlich für das Gespräch zu engagieren. Im Ergebnis kommt bei solchen monologischen Sitzungen sehr wenig heraus.

Ganz anders, wenn sich die dominanten Alphatiere erst einmal zurückhalten und gar nichts sagen. Selbstverständlich heißt das nicht, dass sie keinen Einfluss nehmen. Im Gegenteil: Wenn ein anderer Teilnehmer das Wort ergreift, achtet er nur zu genau darauf, wie seine Ausführungen von denen aufgenommen werden, auf die es am Ende ankommt. Runzelt der Geschäftsführer die Stirn? Huscht ein Lächeln über das Gesicht der Chefin?

Wer auf der Klaviatur der Dominanz zu spielen versteht, lässt sich wenig anmerken und erhöht damit die Spannung. Diese Spannung arbeitet für denjenigen, der hier untergründig dominiert. Während der Vielredner allen auf die Nerven geht, schlägt sie der Schweiger in seinen Bann. Manche steigern den Effekt noch, indem sie am Anfang der Sitzung gar nicht anwesend sind. Was tun? Ohne den Platzhirsch beginnen? Unmöglich! Und doch lässt sich die Inszenierung der eigenen Dominanz in ungeahnte Höhen treiben, wenn man zu Beginn nicht persönlich anwesend ist. Dafür aber ein Stellvertreter, die Chefsekretä-

rin, die rechte Hand. Und die lässt die Anwesenden wissen, man solle schon mal anfangen.

Darin zeigt sich der Sinn für Inszenierung von Macht. Ihre Bedeutung wird spürbar durch ihre Abwesenheit. Noch kommt es nicht so sehr darauf an, was gesagt wird. Der Stellvertreter sorgt nur dafür, dass die Sache in Gang kommt – und dass keine respektlosen Bemerkungen über den Abwesenden fallen.

Schließlich trifft er ein. Handelt es sich um eine größere Veranstaltung, ist noch eine bemerkenswerte Zwischenstufe möglich: Ehe er richtig zum Teilnehmerkreis dazustößt, setzt er sich in eine hintere Reihe oder gar etwas abseits und ignoriert souverän, dass sich jeder nach ihm umdreht. Wer die Situation nun bis zum Äußersten ausreizen will, der klappt noch sein Notebook auf, um dringende E-Mails zu bearbeiten.

Die besten Gründe kommen immer am Schluss

Es liegt in der Logik der Dramaturgie solcher Veranstaltungen, dass die dominanten Teilnehmer die Diskussion erst einmal laufen lassen und ein möglichst neutrales Gesicht dazu aufsetzen. Auf diese Weise können sie sich ein Bild machen: Wo verlaufen die Konfliktlinien? Wer ist gegen wen? Und aus welchen Gründen? Auch wenn ihnen dabei ein Gutteil Theater vorgespielt wird, so erfahren sie doch viel mehr, als wenn sie selbst das Steuer ergreifen und die Richtung vorgeben würden.

Schließlich ist es eine sehr dankbare Rolle, erst dann das Wort zu ergreifen, wenn sich die anderen Parteien schon geäußert haben. Auf diese Weise fällt einem auch ein wenig die Rolle des Richters zu – gerade weil man sich zuvor nicht geäußert oder gar Partei ergriffen hat.

Ein versierter Taktiker ist dabei keineswegs darauf angewiesen, dass sich die Diskussion vorher in seinem Sinne gestaltet. Auch wenn er eine dezidierte Meinung hat, die im Gespräch der anderen etwas zu kurz kommt, wird er ruhig abwarten – ehe er dazwischenfährt und darlegt, weshalb die Disukssion „an der Sache vorbeiläuft". Er kann seine eigene Position besser begründen. Und weil alle anderen ihr Pulver bereits verschossen haben, braucht er nicht zu befürchten, dass mit einem Mal Argumente auftauchen, an die er bis jetzt noch nicht gedacht hat. Es ist nun einmal so: Derjenige, der das Schlusswort spricht, verkündet am ehesten den Konsens der Gruppe. In sein Urteil fließt die gesamte bisherige Diskussion ein – zumindest hat es den Anschein.

Anker- oder Rezenzeffekt?

Welche Strategie lässt die Dominanz nun stärker wirken: das Spiel mit dem Anker- (→ S. 52, „Den ersten Pflock einschlagen") oder dem Rezenzeffekt? Das hängt von der Art der Entscheidung ab und von den Zielen. Geht es beispielsweise um irgendwelche Beträge (nicht nur Geldbeträge) oder um eine Beurteilung, dann sorgt der Ankereffekt effektiver für eine dominante Wirkung und man wird als erster das Wort ergreifen. Das setzt natürlich voraus, dass man schon eine recht genaue Vorstellung hat, was das Ergebnis der Diskussion sein soll (zum Beispiel. 5.000 Euro Honorar oder eine möglichst positive Beurteilung der Kollegin Goldbach).

In anderen Fällen geht es um einen Sachverhalt, bei dem der Rahmen bereits abgesteckt ist. Es gibt Pro- und Contra-Argumente, widerstreitende Interessen unter den Gesprächsteilnehmern und am Ende wird abgestimmt oder eine gemeinsame Entscheidung getroffen. Dann spricht vieles dafür, den Rezenzeffekt für sich arbeiten zu lassen. Und wenn Sie selbst sich überhaupt erst ein Bild machen müssen, dann liegt es ohnehin nahe, spät das Wort zu ergreifen, um Ihren Einfluss geltend zu machen.

Sprache der Macht im Alltag: Rezenzeffekt betont Dominanz

Durch den Rezenzeffekt kommt Dominanz stärker zur Geltung, während der Ankereffekt auch unterschwellig wirken kann. Zugespitzt formuliert heißt das: Es ist denkbar, dass Mitarbeiter A den Ankereffekt nutzt, um die Entscheidung unbemerkt zu beeinflussen. Gleichzeitig tritt Mitarbeiter B unter Ausnutzung des Rezenzeffekts als der eigentlich Dominante auf. So viel auch zum Thema Macht und Dominanz.

Ideen platzieren, aufgreifen und ignorieren

Bei einer Besprechung lässt sich der Status der Teilnehmer auch daran ablesen, ob ihre Themen und Argumente wieder aufgenommen werden – und wenn ja, von wem. Dass jemand überhaupt eigene Ideen ins Spiel bringt, scheint erst einmal für einen hohen Rang zu sprechen, doch das muss keineswegs so sein.

Außenseiter können sich durchaus öfter mit eigenen Vorschlägen zu Wort melden. Dass sie eine beklagenswert niedrige Position einnehmen, erkennen wir daran, dass keiner ihre Ideen aufgreift. Sie werden nicht kritisiert, sie werden ignoriert. Deshalb haben sie auch keine Chance, sich durch Opportunismus sagen wir: hochzudienen. Sie

können noch so sehr die Mehrheitsmeinung unterstützen und dem Alphatier die besten Argumente apportieren, sie werden übergangen.

Jemand, der weiter oben steht, wird hingegen eine Kaskade von Gesprächsbeiträgen in Gang setzen, die sich zustimmend auf ihn oder sie beziehen. Dabei ist dreierlei zu beobachten:

- Jemand, der einfach nur beipflichtet, positioniert sich in der Gruppe recht weit unten: „Ich sehe es ganz genauso."
- Zustimmen und ergänzen ist schon deutlich höher angesiedelt: „Darf ich noch etwas hinzufügen?"/ „Ich würde sogar noch weiter gehen …"
- Zustimmen und widersprechen kommt sogar schon in die Nähe desjenigen, auf den man sich bezieht: „Sie haben vollkommen Recht; ich möchte nur noch darauf hinweisen, dass …"

Natürlich gibt es gelegentlich auch offenen Widerspruch: „Ich bin da völlig anderer Ansicht …" / „Das bestreite ich …" / „Wie kommen Sie überhaupt darauf?" So etwas ist ein deutliches Dominanzsignal. Der Angesprochene kann sich jetzt daran machen, den Widerspruch zurückzuweisen: Er kann sachlich argumentieren, möglichst statushohe Fürsprecher mobilisieren oder seinen Kritiker der Lächerlichkeit preisgeben. Kann er den Widerspruch nicht entkräften, sinkt sein eigener Status – auch wenn er nominell der Chef ist.

Es gibt aber zwei Möglichkeiten, diesem Autoritätsverlust entgegenzuwirken: Sie lassen die Diskussion erst einmal laufen und äußern sich möglichst spät. Oder Sie lassen sich überzeugen, räumen souverän ein, dass der andere Recht hat (wodurch Sie ihn unvermeidlich aufwerten), und zeigen gerade dadurch Größe. Man muss es unterstreichen: Wer auf der Alphaposition Fehler und Irrtümer eingesteht, erwirbt sich Respekt – sofern dieser Fall nicht zu häufig eintritt.

Wir haben es bereits angesprochen: Wessen Ideen und Formulierungen von anderen aufgegriffen werden, der steigt im Status. Dabei kommt es weniger darauf an, möglichst oft Zustimmung zu erfahren, als vielmehr von möglichst dominanten Teilnehmern unterstützt zu werden. Das eine hängt zwar mit dem andern zusammen, aber es gibt auch den Fall, dass jemand unvermittelt durch einen hochrangigen Gesprächsteilnehmer aufgewertet wird.

Dafür kann es verschiedene Ursachen geben und die Folgen sind nicht immer so, wie man es sich wünschen würde. Zunächst einmal kann es rein sachliche Gründe haben, dass sich jemand zustimmend auf einen

Gesprächsteilnehmer bezieht. Dass ein gutes Argument nicht selten eine nicht zu unterschätzende Kraft entfaltet, mag immerhin beruhigen. Doch womöglich hat es ganz andere Gründe, die dem reinen Machtkalkül zuzurechnen sind: Der eine Gesprächspartner wird nur deshalb aufgewertet, weil ein anderer *abgewertet* werden soll.

Das ist in der Tat ein gängiges Verfahren: Der Chef greift unvermittelt den Gedanken eines Newcomers, eines Fachfremden, eines zufällig Anwesenden auf, einzig damit die eigentlich zuständige Person innerlich mit den Zähnen knirscht. Ihr soll nur allzu deutlich werden, wie sehr ihr Rang von der Anerkennung durch das Alphatier abhängt.
Die Zustimmung von dominanten Teilnehmern eröffnet also manche Chancen, doch sie verschafft einem auch auf einen Schlag zahlreiche Gegner. Die Gefahr besteht darin, dass sich jeder zurückgesetzt fühlt, der sich in der inoffiziellen Hierarchie über dem Mitdiskutanten wähnte, dessen Argumente bevorzugt wurden.

Sprache der Macht im Alltag: Äußerungen von Konkurrenten ignorieren

Überambitionierte Anfänger machen den Fehler, die Vorschläge ihrer Konkurrenten zu kritisieren. Dadurch ziehen sie nur die Aufmerksamkeit der andern auf sich („So einer ist das also …"), aber auch auf Ihren Konkurrenten („Gar nicht so dumm, was der gesagt hat …"). Erfahrene Diskutanten ignorieren die Äußerungen ihrer Konkurrenten einfach. Sogar dann noch, wenn jemand sie aufgreift, der einen höheren Status hat.

Bewerten und zusammenfassen

Teilnehmer, die sich bereitwillig unterordnen, greifen die Ideen von anderen auf oder äußern ihre Zustimmung zu dem, was die „Meinungsführer" ihnen vorgelegt haben. Ganz anders aber sieht die Sache aus, wenn sie deren Beiträge *beurteilen*: Dann ordnen sie sich keineswegs unter, sondern verfolgen eine dominante Strategie – auch wenn sie ihre Anerkennung aussprechen und einen Vorredner mit Lob überschütten.

In jedem Lob und jedem Tadel steckt nämlich auch eine gewisse Anmaßung: Der Lobende macht sich selbst zum Richter, wenn er beispielsweise erklärt: „Ich finde, Sie haben das großartig gemacht." Mit so einer Aussage ordnet er sich gerade nicht unter, sondern verkündet selbstbewusst, dass man sein eigenes Urteil für maßgeblich hält.

Wenn diese Anmaßung auch sprachlich zum Ausdruck kommt, schafft sie Dominanz. Bei Besprechungen gibt es dagegen auch die irritierende Einrichtung des unterwürfigen Lobens nach oben. Der

Mitarbeiter bestätigt seinem Chef, dass er wieder einmal richtig entschieden hat, was dieser mit einem wohlwollenden Lächeln quittiert. Was bleibt ihm auch anderes übrig? Untersuchungen haben bestätigt, dass wir auf diese kriecherische Lobspende von unten auch dann noch hereinfallen, wenn wir das Manöver durchschauen und sogar ein bisschen verachten. Aber Wertschätzung und Lob, das braucht der Mensch nun einmal – auch der Chef. Und weil wir immer seltener gelobt werden, je höher wir in der Hierarchie aufsteigen (es gibt immer weniger über uns, die uns loben könnten), müssen wir mit dem falschen Lob von unten vorlieb nehmen.

Das Lob, das nach Dominanz drängt, ist dem Lob der Kriecher aber geradezu entgegengesetzt. Es äußert sich mit größter Bestimmtheit (während das Lob von unten oft ein wenig schlingernd und verdruckst daherkommt). Und es ist *eigenwillig*. Wer nur lobt, was offensichtlich ist, was dem allgemeinen Konsens folgt und der offiziellen Leistungshierarchie entspricht, der setzt keinen Akzent. Erst durch die eigene Linie zeigt sich der Meister. Das kann im Übrigen auch bedeuten, sich dem allgemeinen Lob für jemanden ausdrücklich nicht anzuschließen.

Uli Hoeneß vergibt „Eins mit Sternchen"

In einem Europapokalspiel gewann Bayern München beim serbischen Vertreter Roter Stern Belgrad mit 3:2. Die Leistung war nicht überragend, aber ein bislang völlig unbekannter Spieler machte auf sich aufmerksam: Der 17-jährige Toni Kroos schoss ein Tor und bereitete ein anderes vor. Auf die Frage eines Reporters, was er denn zum „Matchwinner" Toni Kroos sage, verengte Uli Hoeneß die Augen und fragte: „Wie bitte? Wissen Sie, wer heute Matchwinner war? Lucio. Ja? Okay, der war der beste Mann auf dem Platz. Weltklasse, Eins mit Sternchen hat der heute gespielt. Und nicht der ... Toni Kroos. Lassen Sie den schön mal unten. Es ist nicht gut, wenn man die Jungen so hochjubelt." Gereizt fügte er hinzu: „Wir müssen alle darauf achten, dass wir die Jungen ein bisschen im Zaum halten, ja?"

Abwerten – aber richtig

Auf den ersten Blick scheint es einfacher zu sein, durch ein negatives Urteil die dominante Rolle zu ergreifen. Wer andere auf Mängel hinweist, der ordnet sich sichtlich nicht unter. Er hat keine Scheu, diese wenig schmeichelhaften Dinge anzusprechen, weil er sich gleich in doppelter Hinsicht als überlegen betrachtet. Einmal als derjenige, der auf den Richterstuhl steigt, und dann als derjenige, dem der Kritisierte nicht gefährlich werden kann. In der Tat erkennt man in manchen Gruppen den Dominierende zuverlässig daran, dass er der *einzige* ist, der andere Mitglieder überhaupt abwertet.

Doch Kritisieren allein macht einen noch nicht zum Alphatier. Im Gegenteil, es kann sogar ins Abseits führen. Unter anderem drohen zwei Gefahren:

- Wer „nur kritisiert", sorgt für schlechte Stimmung. Er ist nicht „konstruktiv", sondern „macht alles schlecht". Die anderen können ihn zum Außenseiter, zum notorischen Querulanten erklären.
- Wer die Leistung eines Konkurrenten heruntermacht, setzt sich dem Verdacht aus, auf seinen eigenen Vorteil bedacht zu sein (anstatt wie alle anderen zum Wohl des großen Ganzen zu arbeiten).

Um dominant abzuwerten, darf man weder der Miesmacher vom Dienst sein noch taktieren. Ein negatives Urteil bekommt erst besonderes Gewicht, wenn man den Eindruck vermittelt, eigentlich ein rundum positiver Mensch zu sein. In dem Sinne: Die Welt ist gut, nur Ihre Idee von eben taugt nichts.

Konkurrenten zu kritisieren, ist heikel, doch für einen dominanten Gruppenteilnehmer geradezu unvermeidlich. Wenn er es nicht tut, dann macht es keiner. Aber dass sein Konkurrent einen Fehler macht, sich eine Blöße gibt, Unsinn redet und einfach davonkommt – unvorstellbar für jemanden mit Ambitionen auf die Alphaposition. Mängel müssen daher beim Namen genannt werden. Und wenn er die Kritik an einem aussagekräftigen Detail festmachen kann, dann wird er damit auch andere überzeugen. Ja, womöglich sehen sie es als willkommene Gelegenheit, selbst ein wenig Kritik zu üben. Wenn es um das Thema Abwerten geht, gilt daher der Grundsatz: Einer muss den Anfang machen.

Der unpassende Begriff

„Herr Weichert", verkündet sein Kollege, Herr Kleindienst, lauernd. „Sie haben da vorhin einen Begriff benutzt, der hat mir gar nicht gefallen ..." Herr Weichert gibt sich ahnungslos: „Ach ja?" – „Haben Sie eine Vermutung, um welchen Begriff es sich handelt?", fragt Herr Kleindienst leise. Herr Weichert runzelt die Stirn. „Nein", erklärt er trotzig. Herr Kleindienst zieht die Schlinge zu: „Nun, Sie haben die Mitarbeiter vom Innendienst *die Schreibtischtäter* genannt. Herr Weichert, wissen Sie, was man unter einem Schreibtischtäter versteht?"

„Nicht böse sein"

Dominante Abwertung bedeutet keineswegs, ruppig zu sein. Eine richtig abgefeimte Methode, sich über ein Gruppenmitglied zu erheben, wirkt auf den ersten Blick ganz harmlos. Sie besteht darin, seinem

kritischen Hinweis eine Beschwichtigungsformel vorauszuflöten: „Bitte nicht böse sein." Lassen Sie sich von dem besorgten Gestus nicht täuschen. Solche Bemerkungen sind ein klares Dominanzsignal. Wer jemanden auf einen kritikwürdigen Punkt hinweist, mit der Bitte, „nicht böse" zu sein, der spuckt ihm von oben auf den Kopf.

Es wird nämlich unterstellt, der Kritisierte würde jetzt normalerweise unsachlich werden, wütend, böse und gefährlich. Doch der freundlichen Bitte sei Dank hält er sich gerade noch zurück. So wie das Hinweisschild „Bitte nicht rauchen" ja auch nur dort benötigt wird, wo die Menschen ansonsten hemmungslos qualmen würden. Deshalb ist es eine wirkungsvolle Gegentaktik, genau das anzusprechen, wenn einen jemand bittet, auf seinen kritischen Hinweis hin nicht böse zu werden. Wenn es sich um eine harmlose Angelegenheit handelt: „Wie kommen Sie auf die Idee, ich könnte böse werden?" Und wenn die Kritik unfair, unsachlich oder überzogen ist: „Ihrer Bitte kann leider nicht entsprochen werden."

Die Diskussion immer wieder zusammenfassen

Eigentlich ist es Aufgabe des Moderators: Wenn das Gespräch etwas erlahmt oder sich im Kreis dreht, dann fasst er das bisher Gesagte kurz zusammen und fragt anschließend: „Gibt es weitere Punkte, die wir noch nicht angesprochen haben?"

Gibt es bei der Besprechung keinen Moderator (oder sind seine Fähigkeiten begrenzt), so übernehmen diese Aufgabe gerne Teilnehmer, die nach Dominanz streben. Denn wer das Gespräch an den kritischen Punkten immer wieder zusammenfasst, der bekommt innerhalb der Gruppe erhebliches Gewicht. Diese Person wird förmlich zum Kraftzentrum der Gruppe, gegen das sich auch ranghohe Mitglieder nur schwer behaupten können.

Nicht ohne Grund soll sich ja ein Moderator aus der Diskussion heraushalten und neutral bleiben. Er hat kein Mitspracherecht und darf auch nicht mit abstimmen, sondern ist allein dafür verantwortlich, dass der Rahmen stimmt. Übernimmt hingegen ein vollwertiges Gruppenmitglied diese Aufgabe, so macht es sich gleichsam zum Sprecher der Gruppe. Dazu braucht es allerdings die Anerkennung der übrigen Mitglieder. Und die bekommt es nur, wenn es seiner Aufgabe gerecht wird, die Diskussion zutreffend zusammenfasst und keine Argumente unter den Tisch fallen lässt.

Sprache der Macht im Alltag: Konsensorientierte Persönlichkeiten im Vorteil

Mit dieser Methode können vor allem konsensorientierte Persönlichkeiten ihren Status erhöhen und womöglich die gesamte Gruppe dominieren. Sogar gegenüber dem Chef – wenn der nämlich einem der zerstrittenen Lager zuzurechnen ist. Wer hingegen polarisiert, für den ist diese Methode ungeeignet.

Dominanz durch Redezeit

Es wäre ein Fehlschluss anzunehmen, dominante Teilnehmer würden stets erst einmal anderen das Feld überlassen, um am Ende des betreffenden Tagesordnungspunkts „den Sack zuzumachen". Das kann zwar eine sehr wirksame Strategie sein. Doch setzt sie voraus, dass sie bereits einen hohen, wenn nicht den höchsten Status innehaben. Und nicht jedem liegt eine solche Schlussoffensive, zumal man immer auf das angewiesen ist, was zuvor besprochen wurde.

Und so gibt es eine völlig anders geartete Strategie, die dominante Rolle zu übernehmen, nämlich als derjenige, der am häufigsten und am längsten redet. Dabei muss dieser Teilnehmer nicht unbedingt die gesamte Diskussion an sich reißen (und damit zerstören – wir haben es bereits angesprochen). Ein kräftezehrendes „Powerplay" ist gar nicht erforderlich. Ja, man kann bei dieser Strategie den anderen durchaus Raum für eigene Gedanken und Argumente zugestehen, die man aufgreift, weiterentwickelt, in neue Zusammenhänge stellt – oder auch übergeht. Es geht schlicht und einfach um Redezeit. Wer ausgiebig zu Wort kommt, der muss einfach wichtig sein. Das gilt insbesondere für den Fall, dass er Dinge erzählt, die mit dem eigentlichen Thema gar nichts zu tun haben.

Die „Chefgeschichten"

Berühmt-berüchtigt sind die abschweifenden, pointenarmen Geschichten, mit denen der statushöchste Teilnehmer die Geduld aller anderen auf eine harte Probe stellt. Auch wenn man unterstellen darf, dass kein Vorsatz dahinter steckt: Wer in einer Runde von viel beschäftigten Führungskräften ungestraft von einem sehr gewöhnlichen Segelwochenende erzählen darf, der bringt damit zum Ausdruck, wie sehr er die anderen dominiert. Undenkbar übrigens, dass sich ein Teilnehmer diese Strategie erlauben könnte, wenn sich jemand im Raum befindet, der ebenfalls Ambitionen auf die Alphaposition hat. Auch ein Teilnehmer, der eigentlich die Strategie des späten Eingreifens verfolgen wollte, wird hier einschreiten.

Die Regeln des „Turntaking"

Um besser zu verstehen, warum manche ausführlich zu Wort kommen, während die Beiträge von anderen eher knapp gehalten sind, lohnt ein kurzer Abstecher in die Sprachwissenschaft. Dort hat man nämlich näher untersucht, wie es eigentlich kommt, dass in einem Gespräch nicht alle durcheinanderreden, sondern – von kurzzeitigen Überlappungen abgesehen – einer nach dem andern.

Dabei sind die Wissenschaftler auf mehrere Regeln gestoßen, an die wir uns unbewusst halten. Wenn jemand dagegen verstößt, ist uns das unangenehm, womöglich sind wir sogar empört und versuchen denjenigen, der die Regeln verletzt hat, zum Schweigen zu bringen. Bevor wir auf die Regeln zu sprechen kommen, müssen wir noch einen einfachen Fachbegriff aus der US-Linguistik einführen: den „Turn". Damit ist nichts anderes gemeint, als dass jemand an der Reihe ist zu sprechen. Solange Sie „den Turn haben", sind Sie es, der redet, und alle anderen hören zu.

Daraus leitet sich unmittelbar ein zweiter Fachbegriff ab, das „Turntaking": Jemand nimmt sich das Recht, jetzt zu sprechen. Er lässt die anderen wissen, dass er jetzt etwas sagen möchte. Wer im „Turntaking" unterliegt, der muss erst einmal schweigen. Wer bei einer Besprechung gar nicht zu Wort kommt, der hat vermutlich ein schwer wiegendes Problem mit dem „Turntaking".

Regel Nummer eins erscheint zunächst banal, hat aber weit reichende Folgen: Wer als erster zu sprechen beginnt, der bekommt den „Turn", also das Rederecht. In der Praxis kann das dazu führen, dass jemand mit einer nichtssagenden Floskel beginnt oder einem gedehnten „Naja", um sich erst einmal das Rederecht zu sichern und eine gedankenschwere Pause einzulegen.

Starten zwei Redner gleichzeitig, setzt sich tendenziell derjenige durch, der länger am Ball bleibt. Der „Naja"-Sager wäre also nach kurzer Zeit aus dem Rennen. Auch die Lautstärke spielt eine Rolle: Leise Stimmen gehen eher unter und auch die Tiefe soll einen gewissen Einfluss haben. Der sonore Bürobass kommt eher zum Zuge als der schrille Sopran.

Damit sind wir schon bei der zweiten Regel: Niemand darf den Sprecher unterbrechen – bis nicht jene magische Grenze erreicht ist, die die Sprachwissenschaftler den „übergangsrelevanten Ort" nennen. Dabei handelt es sich um eine Art von vorläufigem Abschluss. Ich senke meine Stimme und signalisiere Ihnen: Wenn Sie etwas loswerden wol-

len, dann sprechen Sie jetzt! Nimmt niemand die Gelegenheit wahr, kann ich weiterreden. Dazu brauche ich nicht einmal eine nennenswerte Pause einzuschalten. Sie haben die Bedeutung des „übergangsrelevanten Ortes" so verinnerlicht, dass Sie sofort übernehmen, ohne dass unser Gespräch ins Stocken gerät. Selbstverständlich kann ich auch weitersprechen.

Sprache der Macht im Alltag: Der „übergangsrelevante Ort" portioniert den Redebeitrag

Der „übergangsrelevante Ort" ist eine äußerst nützliche Einrichtung: Er portioniert den Redebeitrag, schafft die Möglichkeit für andere, das Wort zu übernehmen, ohne uns ins Wort zu fallen. Wer besonders zuhörerfreundlich spricht, schafft daher immer wieder solche „übergangsrelevanten Orte". Dominante Sprecher zögern ihn hinaus. Sprecher, die sich stark unterordnen, schalten bereits einen „übergangsrelevanten Ort" ein, wenn sie den Gedanken noch gar nicht zu Ende entwickelt haben.

Für unser Thema sind die „Regeln des Turntaking" so interessant, weil sich an ihnen zeigen lässt, wie manche Teilnehmer die Gruppe dominieren. Entweder, indem sie die Regeln zu ihren Gunsten ausreizen oder indem sie dagegen verstoßen, ohne dass dies negative Konsequenzen hat:

- Dominante Gesprächspartner sichern sich den „Turn", indem sie sich kurz zu Wort melden („Die Sache ist doch folgende …") und daraufhin eine kurze Denkpause einlegen. Niemand traut sich, ihnen den „Turn" abzunehmen.
- Dominante Gesprächpartner konstruieren weitschweifige „Turns". Sind sie mit einem Satz oder Gedanken am Ende, bleiben sie manchmal mit der Stimme oben, um zu signalisieren: Ich bin noch nicht fertig.
- Dominante Gesprächspartner legen es darauf an, die Regeln zumindest milde zu verletzen: Jemand beginnt vor ihnen zu sprechen, sie fallen ihm sofort ins Wort und setzen sich durch. Eine Demütigung für den andern, ein Triumph für sie.
- Dominante Gesprächpartner greifen ein, wenn der „Turn" eines anderen zu lang zu werden droht. Sie zeigen Zeichen wachsender Ungeduld („Ja, ja, ja …") oder geben den Betreffenden der Lächerlichkeit preis („Sind Sie jetzt fertig?").
- Dominante Gesprächspartner unterbrechen gezielt an einem „nicht übergangsrelevanten Ort". Ihr Gegenüber müsste sie jetzt zurechtweisen. Wenn das nicht geschieht, gewinnen sie die Oberhand.

Achten Sie einmal bewusst auf „übergangsrelevante Orte“, etwa beim nächsten Meeting: Wie lange dauert es, bis der Sprecher zu einem „übergangsrelevanten Ort“ kommt? Wie reagieren die Zuhörer? Wird der Sprecher mitten im „Turn“ unterbrochen? Von wem? Kann er sich behaupten und weitersprechen?

Stimme oben – Stimme unten

Im Deutschen gehen wir mit der Stimme am Ende eines Aussagesatzes gewöhnlich nach unten. Dadurch bekommt der Satz eine deutliche Kontur. Er strahlt Sicherheit und Stärke aus. Ein solcher Satz „sitzt“. Bleiben Sie hingegen mit der Stimme oben, zerfließt die Kontur. Es wird nicht deutlich: Sprechen Sie weiter oder handelt es sich um eine Frage? Wenn Sie Dominanz ausstrahlen möchten, sollten Sie daher auf keinen Fall ständig mit der Stimme oben bleiben.

Zugleich wird aber durch das Absenken der Stimme ein „übergangsrelevanter Ort“ geschaffen. Denn es ist klar: Die Aussage ist zu Ende. Wie schaffen es dominante Sprecher dennoch am Drücker zu bleiben? Sie lassen am übergangsrelevanten Ort keine nennenswerte Pause entstehen, sondern beginnen gleich den nächsten Satz. Sogar wenn jetzt jemand direkt einhakt, behalten sie meist den „Turn“ und damit die Oberhand. Der Abstand zwischen den beiden Sprechern darf allerdings nur gering sein, damit sich der „zweite Starter“ nicht doch noch durchsetzt.

Dominanz durch Hörersignale

Von den „Hörersignalen“ (wie M-hm) war bereits kurz die Rede (→ S. 65, „Kommentare einstreuen“). Bei einer Besprechung kann so ein Hörersignal auch dazu dienen, Dominanz zu demonstrieren. Stellen Sie sich vor, einer aus der Runde spricht – eigentlich wendet er sich an alle, doch einer lässt durch Hörersignale erkennen, dass er sich ganz besonders angesprochen fühlt. Von anderen Teilnehmern kann dieses unscheinbare Signal durchaus als Herabsetzung empfunden werden. Geradezu kränkend kann es werden, wenn Teilnehmerin A gemeint ist und Teilnehmerin B durch Hörersignale das Gesagte für sich reklamiert.

Immer alles perfekt

Herr Rehberg lobt Frau Paluscha für ihren Einsatz bei einer Firmenveranstaltung: „Es war wie immer alles perfekt organisiert …“ Frau Paluscha lächelt. „Mhm, mhm“, lässt sich Marketingleiterin Frau Fromme vom andern Ende des Tischs vernehmen. Das Lächeln von Frau Paluscha gefriert.

Gegenstrategien

Welche Position Ihnen innerhalb einer Gruppe zugewiesen wird, darauf haben Sie nur begrenzten Einfluss. Das bedeutet keineswegs, dass Sie nicht sehr viel falsch machen können – was Ihren Status in den Keller sausen lässt. Zunächst einmal kommt es darauf an, dass Sie das Dominanz- und Machtgefüge in der Gruppe richtig verstehen. Steht schon vorher fest, wer den Ton angibt? Gibt es mehrere Machtzentren, die eventuell miteinander konkurrieren oder gar verfeindet sind? Oder herrscht eine Art von „friedlicher Koexistenz"?

Und dann geht es natürlich darum, dass Sie Ihren eigenen Standort zutreffend bestimmen: Welchen Rang nehmen Sie in der Gruppe ein? Werden Sie einem bestimmten Lager zugerechnet? Sind Sie Neuling (niedriger Status), Außenstehender (statusneutral, niedrig oder hoch), Verhandlungsführer der Gegenseite (hoher Status) oder externer Spezialist (hoher Status oder neutral)? Diese Position hat ganz entscheidenden Einfluss darauf, welche Mittel für Sie überhaupt verfügbar sind.

Grundsätzlich gibt es zwei sehr unterschiedliche Strategien: Entweder bestätigen Sie durch Ihr Verhalten das Dominanzgebaren in der Gruppe oder Sie halten dagegen. Dabei ist das Dagegenhalten keineswegs immer die wünschenswerte oder auch nur die stärkere Alternative. So dürfte es verheerend sein, wenn Sie bei einer Besprechung die Dominanz Ihres Vorgesetzten in Frage stellen oder einen Kunden verägern, weil Sie ihm zu verstehen geben, dass er nun schon mal gar nichts zu sagen hat. Es kommt eben ganz darauf an, wie festgefügt und wie legitimiert die Dominanzverhältnisse sind. Denn sind Sie selbst der oder die Vorgesetzte, dürfen Sie es auf keinen Fall hinnehmen, dass jemand Ihnen die dominante Rolle entwindet.

Es kommt noch etwas hinzu: Dass jemand bei einer Besprechung über alle anderen dominiert, bedeutet noch keineswegs, dass Sie zu seiner Marionette werden. Es gibt Mittel und Wege, den eigenen Willen ins Spiel zu bringen, während man sich einem anderen unterordnet. Und schließlich können auch taktische Gründe Sie dazu bringen, dem andern das Feld zu überlassen: Er wird mit seinem Vorhaben scheitern; und dann haben Sie die deutlich besseren Karten.

Strategie der späten Einmischung durchkreuzen

Die Strategie der späten Einmischung bietet mehrere Angriffsflächen. Zunächst einmal können Sie versuchen, den Betreffenden schon vorher in die Diskussion hineinzuziehen. Er muss sich positionieren; das

kann seinem geplanten Schlusswort viel von seiner vermeintlichen Neutralität nehmen. Sie können dann auch eher einwenden, dass seine Schlussfolgerung keineswegs zwingend ist. Denn hat er sich schon vorher für Vorschlag A ausgesprochen, können Sie als Fürsprecher von Vorschlag B zu Recht einwenden, dass seine Schlussfolgerung („Ganz klar – Vorschlag A") ja parteiisch ist.

Womöglich ist die entgegengesetzte Taktik besser geeignet: Sie nutzen die Nichteinmischung des Alphatiers dazu, möglichst viel Zustimmung für Ihre eigene Position zu bekommen und eine Entscheidung ein wenig festzuklopfen, die in Ihrem Sinne ist. Ein machtbewusster Alpha wird da natürlich nicht tatenlos zusehen. Aber die späte Einmischung haben Sie schon mal verhindert.

Gelingt es Ihrem Gegenüber jedoch, den Schlusspunkt zu setzen, so gibt es nur noch eine Möglichkeit zu verhindern, dass er damit durchkommt: Sie müssen sofort einhaken, die Schlussfolgerung bestreiten und gleich einen Gegenvorschlag formulieren.

In der Außenseiterrolle

Werden Ihre Beiträge übergangen und Kommentare ignoriert, stellt sich von ganz allein das Gefühl ein, dass Sie hier nichts zu melden haben. Verfügen Sie über das nötige Selbstbewusstsein, können Sie das offen ansprechen: „Ich habe den Eindruck, dass ich hier völlig ignoriert werde." Doch Ihre Situation wird sich dadurch vermutlich nicht wesentlich verändern. Die anderen weisen Ihnen die Außenseiterposition zu, und solange sie das tun, bleiben Sie in dieser Rolle.

Die Frage ist allerdings, warum Sie in diese Rolle gedrängt werden. Sind Sie neu in der Runde, wollen die anderen Ihnen zu verstehen geben, dass Sie noch nicht dazugehören, sondern erst allmählich in den erlesenen Kreis hineinwachsen müssen – durch Wohlverhalten versteht sich. In diesem Fall wäre Rebellieren der sicherste Weg, sich diese Aufstiegsoption zu verbauen. Vielleicht will man Sie aber auch bestrafen: Irgendein statushoher Teilnehmer der Runde hat sich über Sie geärgert; und nun versucht er sich auf seine Weise zu rächen. Dummerweise hat er Erfolg damit. Die statusniedrigeren Teilnehmer haben Ihre Ausgrenzung sofort registriert und richten nun auch nicht mehr ohne weiteres das Wort an Sie. Gar nicht einmal so sehr, weil sie befürchten, mit Ihnen zusammen den Bodensatz der Gruppe bilden zu müssen, sondern weil Ihre Abwertung für die anderen eine Aufwertung bedeutet. Deren Beiträge werden wohlwollend aufgenommen,

ihre Vorschläge ernten ein anerkennendes Nicken bei einem der Alphatiere – da können Sie nicht mit Unterstützung rechnen.

Allerdings hat sich gezeigt, dass solche Strafen oft nur vorübergehend und schon beim nächsten Meeting vergessen sind (nicht zuletzt, weil dann womöglich ein anderer bestraft werden muss). In solchen Fällen empfiehlt sich eine gewisse Gelassenheit. Diese sehr unangenehme Situation geht vorüber. Dauert sie jedoch an, handelt es sich um ein ernsthaftes Problem. Sie müssen sich eingestehen, dass Sie in dieser Gruppe kein Bein auf die Erde bekommen. Liegt es an einem bestimmten Verhalten? Können/wollen Sie das ändern? Sind Sie ein willkommenes Opfer? Unter Umständen führt kein Weg daran vorbei, die Gruppe zu verlassen.

Der aussichtslose Versuch, dominante Vielredner zu bremsen

Mitteilsame Gruppenmitglieder, die keinen hohen Status haben, werden im Allgemeinen sehr schnell von den anderen Teilnehmern diszipliniert. Sind ihre „Turns" zu ausgreifend, werden sie unterbrochen. Statushohe Teilnehmer zeigen Zeichen von Ungeduld und reagieren gereizt. Es ist nicht zu empfehlen, solche Warnungen zu ignorieren.

Sehr viel schwieriger wird die Sache, wenn jemand mit einem hohen Status zur Weitschweifigkeit neigt: der Chef oder der Seniorchef, dem jeder tiefen Respekt zu erweisen hat. Doch dieses Machtmittel ist nicht viel wert, wenn nicht gelegentlich von ihm Gebrauch gemacht wird. Ein hochkarätig besetztes Meeting, das durch einen längeren Redebeitrag des Seniorchefs aufgehalten wird, ist ein eindrucksvoller Beleg, dass dessen Status unantastbar ist. Um letzte Zweifel daran zu zerstreuen, wird mitunter nach Abschluss des gründlichen Statements des Seniors Beifall geklatscht. Das dient nicht nur als Zeichen der Wertschätzung, sondern auch als Hinweis, dass es der Senior mit seinen Einlassungen nun genug sein lassen kann.

Doch auch wenn der Chef selbst durch Redezeit dominieren möchte, werden Sie ihn nur schwer davon abbringen können. Ihnen muss klar sein, dass so jemand äußerst empfindlich reagieren wird, wenn Sie ihm das Wort abschneiden möchten. Noch schlimmer ist es jedoch, wenn zwei statushohe Dauerredner aufeinandertreffen – und einander ausstechen möchten.

Sehr oft wird versucht, dieses Problem zu entschärfen, indem „jemand" im Namen der Gruppe vorschlägt, die Redezeit zu begrenzen. Interessanterweise lassen sich die dominanten Vielredner fast immer auf solche Regelungen ein, ja, sie begrüßen sie häufig noch. Und das ist

eigentlich auch kein Wunder: Denn nun wird das Überschreiten der vereinbarten Redezeit geradezu zur Prestigefrage: „Oh je, ich bin schon fünf Minuten drüber. Gestatten Sie mir noch einen Satz …“

Die Redezeitvereinbarung trennt die Spreu vom Weizen: Diejenigen, die sich daran halten, haben einen niedrigen Status. Diejenigen, die sie ungestraft überschreiten, sind die Alphatiere. Konkurrieren mehrere um diese Position, muss der nachfolgende Redner die Redezeit um mindestens sechs Minuten überschreiten, um noch mitzuhalten.

Sprache der Macht im Alltag: Einhaltung der Redezeit zur Prestigefrage machen

Versucht die Gruppe die Vielredner zu stoppen, bleibt dies oft ohne Erfolg. Anders sieht die Sache aus, wenn ein statushohes Mitglied die Redezeit peinlich genau einhält und zur Prestigefrage erklärt. Wer nun die Zeit überschreitet, erscheint nicht länger als überragende Persönlichkeit, die souverän die Regeln missachtet, sondern schlicht als Schwätzer.

Imponiersprache

Zum Thema Dominanz gehört auch das sprachliche Imponiergehabe. Es soll uns beeindrucken, damit wir dem anderen das Feld überlassen, da er uns offensichtlich turmhoch überlegen ist. In aller Regel wird die „Imponiersprache“ zu Beginn einer Begegnung eingesetzt, wenn man sich sprachlich abtastet, um herauszufinden, mit was für einer Art Mensch man es zu tun hat. Es geht mindestens darum, Eindruck zu schinden oder die Gegenseite soll sich sogar unterlegen fühlen und freiwillig unterordnen.

Üblicherweise wird die Imponiersprache nicht eingesetzt, wenn es zur Sache geht. Vielmehr ist der informelle Plausch, der Small Talk im Vorfeld oder am Rande des Geschäftlichen die Bühne, um sprachlich die Federn zu spreizen. Es ist gerade das Nebensächliche, das Beiläufige, mit dem derjenige punktet, der sich auf die Imponiersprache versteht, was durchaus nicht immer der Fall ist. Dann tritt der gegenteilige Effekt ein: Er blamiert sich und löst entweder Abneigung oder Belustigung aus, gelegentlich auch beides.

Im Übrigen ist gegen die Imponiersprache gar nicht so viel einzuwenden. Sie ist ein legitimes Mittel, um sich im Gespräch zu positionieren, möglichst weit oben. Umgekehrt bedeutet dies: Wollen Sie sich unterordnen, etwa gegenüber Ihrem Vorgesetzten, meiden Sie die Imponiersprache.

Sich gewählt ausdrücken

Eine vergleichsweise sanfte, aber wirksame Methode der Imponiersprache besteht darin, eine etwas höhere Stilebene zu wählen, als es der Situation angemessen wäre. Sie benutzen nicht alltägliche Ausdrücke und Wendungen. Sie wählen Worte, die der Schriftsprache entstammen, womöglich sogar einen literarischen Anklang haben. Sie bilden Nebensätze, korrekt mit dem Verb am Ende, nuancieren Ihren Ausdruck und verwenden womöglich sogar den Konjunktiv.

Einladung zum Essen

Untere Stilebene: „Wir wär's? Wollen wir noch´n Happen essen?" Mittlere Stilebene: „Vorschlag: Wir gehen jetzt noch etwas essen." Gehobene Stilebene: „Wenn Sie einverstanden sind, würde ich gerne in einem Speiselokal hier in der Nähe einkehren. Dort könnten wir eine Kleinigkeit zu uns nehmen."

Mit dieser gewählten Ausdrucksweise positionieren Sie sich hoch. Denn Sie führen vor, dass Sie sprachlich sehr gewandt sind. Kann Ihr Gesprächspartner da nicht mithalten, wird es zumindest schwer für ihn, die dominanten Rolle zu übernehmen. Doch sind drei Dinge zu beachten:

- Sie dürfen die Stilebene nicht zu stark anheben. Sonst wirken Sie lächerlich. Das sprachliche Niveau sollte zwar hoch, aber der Situation noch angemessen sein.
- Ihr Gegenüber sollte Ihnen noch folgen können. Wenn Sie wissen, dass der andere bestimmte Ausdrücke nicht versteht, erscheint es arrogant und angeberisch, davon Gebrauch zu machen.
- Ihre Ausdrucksweise muss zu Ihnen passen, sie muss natürlich wirken. Entsteht der Eindruck, Sie hätten sich diese Redeweise antrainiert und komplizierte Begriffe gelernt, hinterlässt das einen fatalen Eindruck.

Achtung: Über die Köpfe hinweg sprechen löst Aggressionen aus

Auch für den Small Talk gilt: Sprechen Sie über die Köpfe Ihrer Zuhörer hinweg, lösen Sie weniger Bewunderung aus als vielmehr Aggressionen. Niemand hat es gern, wenn ihm ein anderer das Gefühl vermittelt, dumm zu sein. So etwas weckt den Wunsch, es dem „Klugschwätzer" heimzuzahlen. Bleiben Sie für Ihre Zuhörer immer verständlich. Besteht von vornherein ein Gefälle in den sprachlichen Ausdrucksmöglichkeiten: Drücken Sie sich lieber einfach und volkstümlich aus (→ S. 114, „Das Wir-Prinzip").

Das vulgäre Übertrumpfen

In manchen Situationen gilt geradezu das umgekehrte Prinzip: Nicht durch gewählte Worte machen Sie Eindruck, sondern durch eine betont flapsige, um nicht zu sagen, vulgäre Ausdrucksweise. Dabei geht es gerade darum, den traditionell gehobenen Redestil verächtlich zu machen und ganz bewusst die Konventionen zu verletzen.

Sich demonstrativ über Regeln hinwegzusetzen, die für alle anderen gelten, ist ohne Zweifel ein starkes Dominanzsignal. Allerdings ist das Risiko beträchtlich, sich mit dieser verbalen Kraftmeierei unmöglich zu machen. Denn in ihr drückt sich Geringschätzung aus. Der eine oder andere könnte das zum Anlass nehmen, das Gespräch einfach zu beenden. Das ist im Übrigen auch die wirksamste Methode, dieser Art von Imponiersprache zu begegnen: Man lässt sie sich nicht gefallen. Sie fordern den Betreffenden auf, einen angemessenen Ton anzuschlagen, oder Sie schließen das Gespräch zügig ab.

Namedropping

Manche bemühen sich, die eigene Bedeutsamkeit dadurch zu betonen, dass sie mehr oder minder berühmte Namen fallen lassen. Häufig geht das nicht gut. Allerdings müssen wir verschiedene Varianten des „Namedroppings“ unterscheiden. In seiner einfachsten Form beseht es darin, beiläufig darauf hinzuweisen: Ich kenne wichtige Leute. Besser noch: Ich pflege mit ihnen vertrauten Umgang.

Neulich beim Staatssekretär

Bei einem Führungskräfteseminar wird eine Kaffeepause eingelegt. Herr Bodhagen sinniert darüber, dass es kürzlich bei einem Termin im Wirtschaftsministerium so trockene Häppchen gegeben habe. „Und ich sage zu Staatssekretär Peitz noch: Erich, sind die vielleicht aus euerm Sparpaket?“

Es wird Sie kaum überraschen, dass diese Methode meist nicht so recht zündet. Vornehmlich outet man sich damit nämlich als Wichtigtuer. Dominanz gewinnt man so nicht, auch wenn es einige auf diesem Wege versuchen – und gewöhnlich scheitern.

Und doch wäre es ein wenig vorschnell, das Namedropping als wirkungslos oder gar schädlich abzutun. Die Kunst besteht eben darin, die klangvollen Namen dezent zu platzieren. Dabei nützt es Ihnen überhaupt nichts, einfach nur „berühmte Leute“ wie Sportstars oder Filmschauspieler zu kennen. Vielmehr zählen Personen, die für Ihre Tätigkeit wichtig sind, fachliche Kapazitäten, einflussreiche Strippenzieher, Menschen mit hoher Reputation. Und da macht es eben einen

Unterschied, ob Sie mit einem renommierten Forschungsinstitut zusammenarbeiten oder einem unbekannten Labor, ob Ihr Verhandlungspartner eine Branchengröße ist oder ob ihn niemand kennt.

Sprache der Macht im Alltag: Kleine Namen und große Namen nennen

Um dem naheliegenden Verdacht zu entgehen, sich durch die Nennung eines großen Namen wichtig machen zu wollen: Nennen Sie auch kleine Namen. Präsentieren Sie sich als jemand, für den beide wichtig sind: der mit dem kleinen und der mit dem großen Namen.

Eine Variante des Namedroppings besteht darin, sich bei seinem Gesprächspartner zu erkundigen, ob er eine bestimmte Person kennt. Jemand, der in seinem Unternehmen, seiner Branche, bei einem wichtigen Kunden arbeitet, und den er „eigentlich kennen müsste", weil man ihn als die weltläufige Persönlichkeit, die man zu sein behauptet, natürlich kennt. Ziel der Frage ist es, die Antwort zu bekommen: „Nein." Oder noch besser: „Nein, nicht persönlich." Dann hat der Namedropper Gelegenheit darzustellen, was es mit dieser Person auf sich hat.

Heldengeschichten

Mindestens so beliebt wie das Namedropping sind die Heldengeschichten. Unser Gegenüber lenkt das Gespräch auf ein Thema, bei dem er glänzen kann, weil er sich auskennt wie kein Zweiter oder weil in diesem Zusammenhang von einer Begebenheit zu berichten ist, die den Betreffenden in hellstem Licht erstrahlen lässt.

Dabei drohen ähnliche Gefahren wie beim Namedropping. Ihr Gegenüber ist keineswegs beeindruckt, sondern hält Sie für geltungssüchtig und eitel. Auch gibt es Heldengeschichten, die den Erzähler als engstirnig und provinziell erscheinen lassen – eben weil er ein banales Ereignis für mitteilenswert hält.

Doch haben auch etwas triviale Heldengeschichten gegenüber dem wichtigtuerischen Namedropping einen Vorzug. Sie dokumentieren hinreichend, dass sich der Erzähler selbst für außerordentlich wichtig hält (und nicht nur Eindruck schinden möchte). Unabhängig von ihrer Qualität ist eine Heldengeschichte ein Dominanzsignal, das von den anderen erst einmal verarbeitet werden muss. Sollen sie den Erzähler gewähren lassen, dagegenhalten, Desinteresse zeigen, ihn mit wohlwollendem Humor auf den Arm nehmen? Außerdem kann sich herausstellen, dass die anderen bei diesem Thema nicht mithalten können. Eine interessierte Nachfrage beseitigt letzte Zweifel.

Hochseesegeln

Neben dem Beruf sind Urlaub und Hobby ein fruchtbares Feld für Heldengeschichten. Herr Bodhagen erzählt von einer Hochseeregatta, ein zeitaufwändiger und teurer Zeitvertreib. Am Ende seiner Erzählung erkundigt er sich bei seinen Zuhörern: „Haben Sie schon einmal an einer Hochseeregatta teilgenommen?"

Gegenstrategien

Da die Imponiersprache meist in Situationen zum Tragen kommt, in denen es um nichts geht, ergeben sich drei unterschiedliche Gegenstrategien:

- Sie lassen sich auf den Wettbewerb ein und zeigen, dass Sie mithalten können: Sie drücken sich noch gewählter oder vulgärer aus, bieten noch beeindruckendere Namen auf oder stechen den anderen mit Ihren Heldengeschichten aus.
- Sie durchkreuzen die Strategie und lassen erkennen, dass Ihnen diese Imponiersprache auf die Nerven geht. Sie zeigen Desinteresse, klinken sich aus dem Gespräch aus oder machen sich über den Erzähler lustig.
- Sie überlassen dem anderen die Bühne, bleiben höflich und denken sich Ihren Teil. Allenfalls mit milder Ironie lassen Sie durchblicken, dass Sie nicht überwältigt sind.

Während die ersten beiden Strategien die Beziehung zu Ihrem Gegenüber mehr oder weniger stark belasten, ziehen Sie sich bei Methode Nummer drei wohl am souveränsten aus der Affäre. Das heißt nicht unbedingt, dass sie immer zu empfehlen ist. Tritt der andere allzu anmaßend auf, besteht die Gefahr, dass er auch in anderen Situationen Oberwasser bekommt. In Situationen, in denen Sie die Führungsrolle übernehmen wollen. Ob Sie aber wirklich dagegenhalten oder gar den anderen ausstechen sollten, das hängt letztlich von Ihrem Naturell ab.

Es gibt noch eine vierte Gegenstrategie, die zwar elegant, aber auch ein wenig hinterhältig ist. Allerdings kommt sie nur für Fälle in Frage, in denen der Gesprächspartner bereits über das Ziel hinausgeschossen ist. Anstatt seine Imponiersprache zu überbieten oder höflich zu dulden, gibt man sich scheinbar geschlagen. Ohne jeden Anflug von Ironie erklärt man, dass die eigene Welt so ganz anders beschaffen ist. Um bei dem Beispiel der Hochseeregatta zu bleiben: Noch vor der Nachfrage erklärt man: „Ich kann mir so etwas nicht leisten. Ich bin nur einmal mit meinen Eltern über den Dümmer See gerudert."

Die dominante Opferrolle

Zum Abschluss dieses Kapitels muss noch von einer recht bedenklichen Spielart die Rede sein, die gewöhnlich unter den Tisch fällt, wenn von Dominanz die Rede ist. Gemeint ist die Opferrolle, in der man auf ganz eigene Art die Vorherrschaft gewinnen kann. Dabei hat es zunächst den Anschein, als sei genau das Gegenteil der Fall: Die anderen lassen mich nicht zum Zuge kommen, verhalten sich rücksichtslos, verschaffen sich auf meine Kosten Vorteile. Ich tue nichts anderes als diesen beklagenswerten Umstand beim Namen zu nennen. Und zwar immer und immer wieder.

Ist das nicht geradezu das Gegenteil von Dominanz? Befinde ich mich nicht in einer Position der Schwäche? Bin ich in der Opferrolle nicht der passive Part, der nur jammert und klagt? Der die Dinge über sich ergehen lassen muss und gerade nicht aktiv gestalten kann? Die Opferrolle scheint doch mehr durch Leiden als durch Leiten bestimmt. Nun, so scheint es. Und doch ist es ganz anders.

Achtung: Die dominante Opferrolle

Üblicherweise wird unter der Opferrolle verstanden, dass man sich gegen respektlose Behandlung nicht wehrt, sich alles gefallen und so zum Opfer machen lässt. Das ist hier ausdrücklich nicht gemeint. Die dominante Opferrolle kehrt die Sache geradewegs um: Zwar beklagt das dominante Opfer sein Los, aber es lässt sich eben nicht das Geringste gefallen. Vielmehr erklärt es sich selbst zum Opfer, um seine Ansprüche durchzusetzen.

Die Kunst, den anderen ins Unrecht zu setzen

Dominanz in der Opferrolle, das heißt zweierlei: Ich habe einen Schaden erlitten oder mir ist Unrecht widerfahren (deshalb bin ich ja das Opfer). Und dieses Unrecht muss wieder gutgemacht werden – und zwar von meinem Gegenüber (darin besteht die dominante Stoßrichtung), sagen wir: von Ihnen. Nun stellt sich allerdings die Frage, warum Sie mir überhaupt beispringen sollten. Vielleicht gelingt es mir, Ihr Mitleid zu erregen, Ihre Sympathie zu gewinnen oder Sie bei Ihrem Pflichtgefühl zu packen. Aus machttechnischer Sicht haben diese Motive jedoch einen gravierenden Nachteil: Sie beruhen im Wesentlichen auf Freiwilligkeit. Dominanz kann ich darauf nicht aufbauen. Im Gegenteil, ich spiele ganz auf dem niedrigen Register, um Ihre Zustimmung zu gewinnen.

Das ändert sich jedoch vollkommen, sobald es mir gelingt, Ihnen die Verantwortung für den Schaden auf den Hals zu laden. Sie sind schuld. Das bedeutet: Sie müssen die Sache wieder in Ordnung bringen oder irgendeine Art von Entschädigung leisten. Dabei ergibt sich für mich ein weiterer Vorteil: Ob die Entschädigung ausreichend ist, das entscheide ich allein. Womöglich gelingt es mir, ganz erstaunliche Gegenleistungen „herauszuschlagen".

Nun kommt aber noch eine zwingende Voraussetzung hinzu: Sind Sie nicht bereit, sich auf die Sache einzulassen, ja, leugnen Sie Ihre Verantwortung, so müssen Sie mit nachteiligen Konsequenzen rechnen – welcher Art auch immer. Moralische Appelle gehören nicht in den Werkzeugkasten der Dominanz. Wir haben es ja bereits angesprochen: Macht gründet in der Fähigkeit und der Bereitschaft, dem anderen Unannehmlichkeiten zu bereiten. Dominanz in der Opferrolle bedeutet, den anderen ins Unrecht zu setzen.

Böse Absichten unterstellen

Versuche ich aus der Opferrolle heraus zu dominieren, kommt es zunächst auf zwei Elemente an: Ich muss den Schaden, den Nachteil, das Unrecht, das ich erlitten habe, meinem Gegenüber deutlich machen – und zwar in möglichst grellen Farben. Vielleicht ist meine Situation gar nicht so bedrohlich, vielleicht bin ich nicht mal auf den anderen angewiesen – egal, die Sache braucht eine gewisse dramatische Zuspitzung, damit der gewünschte Effekt eintritt. Noch wichtiger ist jedoch, dass ich den anderen dafür zur Verantwortung ziehen kann: „Ich habe mich auf Sie verlassen, und Sie richten dieses Desaster an. Wie sollen wir da wieder herauskommen?"

Unfähigkeit ist das eine, was man dem eigentlichen Opfer dieser Art von Dominanz vorwerfen kann. Doch die infamere Waffe ist die Unterstellung böser Absichten: „Das haben Sie mit Absicht gemacht. Sie wollten mich schädigen." Oder: „Ihnen ist es ja völlig egal, was aus unserer Abteilung wird. Das, was wir in zwei / vier / sieben / hundert Jahren aufgebaut haben, es interessiert Sie nicht. Weil Sie nur an Ihren eigenen Vorteil denken." Und dann darf der vermeintliche Egoist unter Beweis stellen, dass er doch nicht ein ganz so schlechter Mensch ist. Schließlich hat jeder eine Chance verdient …. Durch die Unterstellung einer bösen Absicht entsteht ein Sog: Sie sind schlecht. Sie können mich nur widerlegen, indem Sie genau das tun, was ich will. Folgen Sie dem nicht, wird meine Auslegung bestätigt.

Die Unterstellungen lassen sich noch weiter treiben: Wann immer Sie von meinem Willen abweichen, kann ich Ihnen böse Absichten andichten. Sie wollen sich meinen Vorschlag „noch mal überlegen"? Aha, Sie möchten die Sache doch nur hinauszögern und sich dann irgendeinen Vorwand suchen, um mir abzusagen. Sie wollen „heute früher gehen"? Natürlich, jetzt, in der entscheidenden Phase des Projekts wollen Sie sich drücken.

„Ich weiß ja, Sie haben etwas gegen mich."

Frau Kliwing arbeitet mit einem älteren Kollegen, Herrn Plambeck, zusammen. Sie unterstellt ihm, er habe etwas gegen sie persönlich. Überhaupt falle es ihm schwer, Frauen als Kolleginnen zu akzeptieren. Für Herrn Plambeck ist es kaum möglich, sich gegen Frau Kliwing zu behaupten. Wann immer er sie kritisiert oder einen Vorschlag von ihr ablehnt, hält sie ihm vor: „Ich weiß ja, Sie haben etwas gegen mich." Also hält sich Herr Plambeck mit seinen Äußerungen zurück.

Mitarbeiter und Vorgesetzte unter Druck setzen

Dass diese Methode hier nicht zur Nachahmung empfohlen wird, sollte deutlich geworden sein. Vielmehr muss vor ihr gewarnt werden. Auch wenn sie in milder Form durchaus weit verbreitet zu sein scheint, in harter Form kann sie regelrecht zerstörerisch wirken. Zumal gerade die gutwilligen, leistungsfähigen, engagierten Mitmenschen damit ausgebootet werden – und zwar Mitarbeiter wie auch Führungskräfte. Es gibt Vorgesetzte, die sich auf diese Weise moralisch stark unter Druck setzen lassen und von jemandem an der Nase herumgeführt werden, der sich ständig benachteiligt fühlt. Dabei wird die Sache eher noch verschlimmert, wenn sie der betreffenden Person tatsächlich wenig Sympathie entgegenbringen – was unter solchen Umständen fast gar nicht zu vermeiden ist. Man wäre sie gerne los (ein weiterer Beleg dafür, dass die Unterstellung stimmt!), aber seltsam, sie erweist sich als ausgesprochen anhänglich.

Den Ruf ruinieren

Zusätzlichen Schub bekommt die Dominanz in der Opferrolle durch die Aussicht, dass sich die vermeintlich bösen Absichten und das menschliche Versagen herumsprechen könnten. Das setzt uns auch dann noch unter Druck, wenn wir Verdacht schöpfen, dass uns unser Gegenüber die Verantwortung für etwas zuschieben will, das womöglich er selbst weit eher zu verantworten hat.

„Das haben Sie doch vorher gewusst!"

Frau Stutzinger lässt sich von ihrem Vorgesetzten Herrn Baumann für ein Projekt begeistern, das er in den schillerndsten Farben ausgemalt hat. In bester Laune fragt Herr Baumann noch: „Und trauen Sie sich die Sache auch wirklich zu?" Hochmotiviert antwortet Frau Stutzinger: „Aber natürlich, kein Problem."

Es gibt dann aber doch Probleme. Schwer wiegende Probleme. Frau Stutzinger wendet sich an Herrn Baumann. Der gerät förmlich in Panik. „Ich habe die Sache fest eingeplant. Da können Sie jetzt nicht einfach so die Hände aufgehen lassen." Frau Stutzinger bittet wenigstens um Aufschub. Herr Baumann schüttelt den Kopf: „Unmöglich. Sie haben mir den Termin fest zugesagt. Das haben Sie doch vorher gewusst, dass Sie den Termin nicht einhalten!"

Kritiker diskreditieren

Vermeintliche Opfer können Kritiker vielleicht nicht zum Schweigen bringen, aber sie versuchen häufig, sie mit allen Mitteln zu diskreditieren, sie als egoistisch, neidisch, ja, gefährlich hinzustellen. Nach dem Motto: Heute trifft es mich, aber morgen werden diese Bestien auch über andere anständige Menschen herfallen, so wie Sie zum Beispiel. Verfügt das dominante Opfer über die entsprechenden Mittel, andere anzuschwärzen, wird das bereits manche davon abhalten, sich allzu negativ über den Betreffenden zu äußern.

Das eigentlich Überraschende an dieser Methode ist, dass sie sich sogar mit Strategien kombinieren lässt, die mit der Opferrolle unvereinbar scheinen, denn sie setzen ganz offen auf Stärke und Einschüchterung. Wie so etwas funktioniert, zeigt der italienische Ministerpräsident Silvio Berlucsconi. Ohne Zweifel der mächtigste Mann Italiens, was er auch immer wieder medienwirksam demonstriert. Zugleich aber stellt er sich als Opfer dar, dem linksradikale Journalisten, Staatsanwälte und Richter den Erfolg neiden. Dass diese Unterstellung geradezu abenteuerlich ist, ändert nichts daran, dass er sich ihrer mit großer Hartnäckigkeit bedient. Als ihr vermeintliches Opfer sieht sich Berlusconi geradezu gezwungen, sich vor dem Zugriff durch die Justiz zu schützen

Berlusconi will den Rechtsstaat verteidigen

Anfang Oktober 2009 erklärte das Oberste Gericht Italiens ein Gesetz für verfassungswidrig, das Berlusconi vor jeder Strafverfolgung im Amt verschont hätte. Kurze Zeit später ließ ein Mailänder Gericht ein Korruptionsverfahren gegen den Ministerpräsidenten wieder zu. Berlusconi erklärte daraufhin, die Justiz wolle ihn zerstören, weil er sich entschlossen habe, „die Macht der Kommunisten anzugreifen". Auf die Frage, was er im Falle einer Verurteilung zu tun gedenke, sagte der Ministerpräsident: „Wir stünden dann vor einer solchen Verkehrung der Wahrheit, dass ich umso mehr die Pflicht verspüren würde, im Amt zu bleiben, um die Demokratie und den Rechtsstaat zu verteidigen."

Gegenstrategien

Auch wenn die dominante Opferrolle in unterschiedlichen Härtegraden gespielt wird, unterschätzen sollten Sie diese Methode auf keinen Fall. Doch bleiben wir erst einmal bei den harmlosen Varianten. Da können Sie sich gewissermaßen von zwei Seiten zur Wehr setzen: Entweder stellen Sie den Schaden / das Unrecht als nicht so bedeutsam hin. Zwar wird Sie das in den Augen des andern erst recht zu dem Ungeheuer machen, zu dem er Sie erklären will, aber es gelingt Ihnen zumindest, den Vorwurf an sich abprallen zu lassen. Noch besser, wenn Sie auch andere davon überzeugen können, dass sich das Drama in Grenzen hält. Die Alternative heißt: Sie bestreiten, dass Sie überhaupt für den Schaden / das Unrecht verantwortlich sind. Als Mindestargument gehört hierher, dass der Schaden für Sie gar nicht abzusehen war, Sie also keineswegs „schuld" daran sind.

Ihr Gegenüber wird versuchen, Sie moralisch unter Druck zu setzen. Sie handeln unanständig, rücksichtslos, egoistisch. Die aussichtsreichste Möglichkeit, sich dagegen zu wehren: Erstens: Sie weisen den Vorwurf von sich. Zweitens: Sie legen Ihre Sicht der Dinge dar. Drittens: Sie gehen zum Gegenangriff über und erklären, dass sich Ihr Gegenüber zum Opfer stilisiert, um Vorteile für sich herauszuschlagen, Sie aber „auf dieses durchsichtige Manöver nicht hereinfallen".

Sie können auch versuchen, das dominante Opfer mit seinen eigenen Waffen zu schlagen und ihm seinerseits die niedrigsten Motive unterstellen. Zum Beispiel: „Sie wollen mich gar nicht verstehen." oder „Ihnen geht es doch nur darum, andere ins Unrecht zu setzen." Das führt zu einer Art Pattsituation, in der es schwierig wird, noch auf diesem Register zu spielen. Doch nicht jedem liegen solche ausgefuchsten Manöver.

In ganz und gar nicht harmlosen Fällen ist die dominante Opferrolle auf Rufschädigung aus. Die unterschwellige Drohung heißt: Tue, was ich will, sonst ruiniere ich deine Reputation. Mitunter ist es äußerst schwierig dagegenzuhalten. Entweder weil das dominante Opfer besseren Zugang zu den Kommunikationskanälen hat oder weil es als glaubwürdiger gilt – aus welchen Gründen auch immer. So hat ein Kunde, der sich in Gegenwart anderer Kunden beschwert, er sei von Ihnen „über den Tisch gezogen", ohne Zweifel einen Startvorteil. Ihrem Hinweis, es sei doch alles mit rechten Dingen zugegangen, wird erst einmal weniger Glauben geschenkt. Aber auch wenn sich Ihr Vorgesetzter über Ihre mangelnde Zuverlässigkeit beklagt, sind Sie meist in der schwächeren Position. Ihm wird von Haus aus eine gewisse Unvoreingenommenheit zugebilligt, während Sie in der untergeordneten Position vermeintlich eine eingeschränkte Perspektive haben.

Ein solches Ungleichgewicht ist auch ein Ungleichgewicht an Macht. Sie können versuchen, es auszugleichen, etwa indem Sie sich besonderen Anforderungen unterwerfen, Ihre Glaubwürdigkeit zu beweisen oder indem Sie auf Ungereimtheiten, verdeckte Motive und den Egoismus der Gegenseite hinweisen. Mit andern Worten, Sie lassen sich auf einen schmutzigen Kampf um Glaubwürdigkeit ein, einen Kampf, den Sie aus der schwächeren Position beginnen. Aber vielleicht können Sie sich mit anderen Leidensgenossen verbünden und dadurch Ihre Erfolgsaussichten verbessern.

Wir sollten uns darüber im Klaren sein, dass die dominante Opferrolle eine der wirksamsten und destruktivsten Methoden überhaupt sein kann. Denn in ihrer schlimmsten Form geht es gar nicht mehr darum, ob man Ihnen (als dem Opfer der Opferrolle) die bösen Absichten auch tatsächlich zutraut. Vielmehr nutzt Ihr Gegenüber seine Unterstellungen als Rechtfertigung dafür, Ihnen Schaden zuzufügen. Das dominante Opfer kann Ihnen die schlimmsten Dinge androhen, weil es Sie zuvor zum Täter mit bösen Absichten erklärt hat. Auch wenn andere nicht so sehr davon überzeugt sind, so werden die Sie noch lange nicht schützen, wenn das vermeintliche Opfer seine Drohung wahrmacht. Das einzige, was Ihnen in so einer Situation helfen kann: diese Taktik aufzudecken, beim Namen zu nennen und gezielt bei denen um Unterstützung zu bitten, die dem dominanten Opfer noch in die Parade fahren können.

Die zehn wichtigsten Aussagen im Überblick

Zum Abschluss des Kapitels fassen wir wieder die zehn wichtigsten Aussagen über Sprache und Dominanz zusammen.

- In jeder Situation gibt es eine Seite, die dominiert, und eine, die sich unterordnet. Solange diese Machtverhältnisse nicht geklärt sind, bleibt die Situation instabil.
- Zu große Dominanz verhindert, dass sich Sympathie und Vertrauen bilden können, allzu starke Dominanz führt zum Realitätsverlust.
- Führungskräfte müssen in entscheidenden Situationen die dominante Rolle ergreifen, um nicht überspielt zu werden.
- Dominanz lässt sich dadurch herstellen, dass man seinem Gegenüber Anweisungen erteilt.
- Es gibt zwei gegensätzliche Strategien, bei Besprechungen zu dominieren: als erster das Wort zu ergreifen, um damit die Richtung vorzugeben, oder sich erst zum Abschluss einzumischen, um die Diskussion zusammenzufassen und die Entscheidung vorzugeben.
- Andere Teilnehmer werden auf- oder abgewertet, indem ihre Äußerungen aufgegriffen oder übergangen werden.
- Achtung bei Unterlegenheitsfragen: Womöglich sollen Ihnen Aussagen entlockt werden, auf die Sie später festgenagelt werden.
- Dominantes Nachfragen drängt den Gesprächspartner in die unterlegene Rolle. Die Wirkung wird verstärkt durch bewertende Kommentare zu den Antworten.
- Strategische Wutausbrüche sind halbwegs nachvollziehbar und enthalten keine Beleidigungen. Sie stellen augenblicklich Dominanz her.
- Spielt Ihr Gegenüber die dominante Opferrolle, versucht er Sie ins Unrecht zu setzen. Dieses Manöver müssen Sie entlarven, sonst droht Ihnen Rufschädigung.

Einfluss nehmen

> „Hätten wir das Wort, hätten wir die Sprache, wir bräuchten die Waffen nicht." – Ingeborg Bachmann

In diesem Kapitel wenden wir uns dem zweiten großen Thema zu: Wie lassen sich durch sprachliche Mittel Herz und Hirn der Menschen bewegen? Wie können Sie Einfluss nehmen und andere für sich gewinnen? Aber auch: Woran können Sie erkennen, dass jemand versucht auf Sie einzuwirken? Wo ist Misstrauen angebracht und wo geht es einfach darum, die taktischen Manöver zu durchschauen, um ihnen nicht hilflos ausgeliefert zu sein?

Standen im vorangegangenen Kapitel eher etwas rüde und rücksichtslose Methoden im Vordergrund, wird nun zumeist ein freundlicherer Ton angeschlagen. Doch man täusche sich nicht: Die Methoden, um die es hier geht, sind deswegen nicht unbedingt harmloser. Das Ziel ist nur ein anderes: Dominanz sorgt für günstige Bedingungen, seinen Willen durchzusetzen. Wer dann tatsächlich seinen Willen bekommt, ist noch einmal eine andere Frage. Die Methoden der Einflussnahme versuchen, die Antwort darauf gelegentlich zu verschleiern. Denn am wirksamsten sind sie, wenn der andere meint, alles geschehe in bestem Einvernehmen oder er habe zumindest das Maximum für sich herausgeholt.

Dabei haben wir es schon im einleitenden Teil angesprochen, dass die Verhältnisse selten ganz eindeutig sind: In gewissem Maße ist Einfluss immer auch eine Sache der Zuschreibung. Nach Erkenntnissen der Sozialpsychologie neigen wir ohnehin dazu, unseren Einfluss auf andere hemmungslos zu überschätzen. „Kontrollillusion" nennen die Wissenschaftler diesen Effekt. Doch auch jenseits jeder Illusion von Einfluss und Kontrolle lässt sich oft genug gar nicht entscheiden, wer denn nun was in welchem Ausmaß beeinflusst hat. Das kommt ganz auf die Perspektive an. Es ist ein wenig so, wie es einmal in einem amerikanischen Cartoon dargestellt wurde: Zu sehen ist eine Laborratte, die in einem klassischen Lernexperiment darauf konditioniert wurde, einen bestimmten Hebel zu drücken. Sie bemerkt zu einer anderen Ratte: „Ein sehr gelehriges Geschöpf, dieser Laborleiter. Ich habe ihn so konditioniert, dass er mir immer Futter gibt, wenn ich diese Taste drücke."

Übernehmen Sie die Projektleitung!

Frau Kremer bittet Herrn Ondrasch, die Leitung eines Projekts zu übernehmen. Sie nimmt an, dass er wenig Neigung hat, das zu tun, weil er in der Vergangenheit auf solche Offerten sehr zurückhaltend reagiert hat. Tatsächlich aber fand er die Projekte in der Vergangenheit nicht reizvoll genug. Frau Kremer meint, sie müsste ihre geballte Überredungskunst einsetzen, und Herr Ondrasch ist der Ansicht, er darf nicht erkennen lassen, wie sehr ihn die Aufgabe wirklich interessiert. Am Ende glaubt Frau Kremer, sie habe Herrn Ondrasch überredet, während der überzeugt ist, meisterhaft taktiert und noch etliche Vergünstigungen für sich herausgeholt zu haben.

Sprache als Mittel andere zu beeinflussen

Eine Grundfunktion der Sprache besteht genau darin: andere zu beeinflussen. Manche behaupten, die Menschen haben nichts anderes im Sinn, sobald sie nur den Mund aufmachen. Das ist gewiss eine hemmungslose Übertreibung. Einerseits. Auf der anderen Seite sollten wir nicht unterschlagen, dass auch das Schweigen sehr weit reichende Folgen haben kann. Ist die Sprache erst einmal in der Welt, lässt sich in Anlehnung an die viel zitierte Formel des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick feststellen: „Man kann nicht nicht beeinflussen." Auch wenn Sie gar keine bestimmten Absichten verfolgen, sondern einfach nur drauflos reden, nehmen Sie Einfluss. Ja, womöglich hat das „laute Nachdenken", bei dem Gedanken unmittelbar in Worte gefasst werden, stärkeren Einfluss auf uns, als wir uns eingestehen wollen.

Doch in diesem Buch geht es um die Sprache der Macht und damit um absichtsvolle Beeinflussung. Dabei soll hier gar nicht erst der Anschein erweckt werden, es könnten die unzähligen Techniken und bewährten Tricks auch nur ansatzweise vorgestellt werden. Stattdessen beschränken wir uns auf ein paar, allerdings sehr wesentliche und wirksame Methoden: solche, von denen ich annehme, dass sie Ihnen nützen können – entweder weil Sie diese selbst einsetzen können, damit Ihre Botschaft besser ankommt, oder weil Sie sich vor geschickter Einflussnahme schützen wollen. Aber auch wenn Sie der „Sprache der Macht" nachgeben, wird es Ihnen helfen, wenn Sie wissen, wie die ganze Sache „funktioniert".

Sprache nutzen – Sprache prägen

Eine Unterscheidung ist in diesem Zusammenhang wichtig: Sie können von der Sprache wie von einem Instrument Gebrauch machen. Sie

können aber auch versuchen, das Instrument selbst zu verändern, indem Sie neue Begriffe, Formeln und Wendungen prägen oder in ihrer Bedeutung umdrehen. Es handelt sich um zwei grundverschiedene Ansätze:

- Sie machen sich die vorhandene Sprache zunutze, reizen ihre Möglichkeiten für Ihre Zwecke aus.
- Sie nehmen Einfluss auf den Sprachgebrauch *anderer*, verändern deren Sichtweise und Denkungsart.

Auf den ersten Blick scheint der zweite Ansatz der wesentlich mächtigere zu sein. Die anderen übernehmen Ihre Begriffe und Ausdrucksweise. Dadurch verbreiten sich Ihre Gedanken und Ansichten, ohne dass Sie selbst das Wort ergreifen müssen. Konkurrierende Ansichten haben keine Chance. Sie würden andere Worte erfordern. Die stehen aber nicht zu Verfügung, entweder weil sich Ihre Worte so tief eingeprägt haben, dass sie jedem, der über das Thema spricht, sofort in den Sinn kommen, oder weil es eine mehr oder minder offizielle sprachliche Regelung gibt, sich so und nicht anders auszudrücken.

George Orwells „Newspeak"

In dem Roman „1984" entwirft George Orwell das Bild einer totalitären Diktatur. Ein wesentliches Element ist die Kontrolle der Sprache. Dazu dient die offizielle Amtssprache „Newspeak". Sie verfügt über einen reduzierten Wortschatz (um differenziertes Denken zu verhindern). Negative Begriffe werden gebildet, indem man dem positiven Begriff die Vorsilbe „un" hinzufügt. Dadurch wird mögliche Kritik entschärft. Anstatt jemanden als „böse" zu bezeichnen, muss man ihn „ungut" nennen. Steigerungsformen werden durch „plus" oder „doppelplus" gebildet. Statt „besser" heißt es „plusgut", anstelle von „am besten" sagt man „doppelplusgut". Außerdem gibt es Abkürzungen, die verschleiern sollen, worum es eigentlich geht. Das „Ministerium für Wahrheit" (wir würden sagen: das Propagandaministerium) wird als „Miniwahr" bezeichnet.

Nun lässt sich die Sprache jedoch nicht so ohne weiteres umkrempeln. Auch wer neue Begriffe und Formeln prägt, tut dies ja innerhalb bereits vorhandener Sprachmuster. Aber Worte können einfach umgedeutet werden. Tatsächlich ist dies eine weit verbreitete Methode der „Sprache der Macht", auf die wir noch zu sprechen kommen (→ S. 133, „Begriffe besetzen, prägen und umdeuten"): Begriffe des Gegners werden aufgegriffen, inhaltlich neu aufgeladen und damit zu einer Waffe, die sich gegen den Urheber kehrt.

Helmut Kohl und die „blühenden Landschaften"

Als im Juli 1990 mit der DDR eine Wirtschafts- und Währungsunion geschlossen wurde, entwarf Bundeskanzler Helmut Kohl die Vision von „blühenden Landschaften", in die sich die fünf neuen Bundesländer verwandeln könnten. Schon bald nutzte der politische Gegner diese Formulierung, wann immer die massiven Probleme in Ostdeutschland thematisiert wurden. Die „blühenden Landschaften" erschienen nicht mehr als Ziel gemeinsamer Anstrengung (so hatte es Kohl ursprünglich formuliert). Vielmehr wurden sie zum ironischen Schlagwort für alle Widrigkeiten, unter denen Ostdeutschland zu leiden hatte. Als die stillgelegten Fabrikanlagen von Pflanzen überwuchert wurden, kamen die „blühenden Landschaften" noch einmal zu Ehren – als Sinnbild für den Niedergang der einstmals so bedeutenden Industrie.

Und doch gibt es selbstverständlich auch eine ganze Reihe von sehr erfolgreichen, um nicht zu sagen, machtvollen Formulierungen, die keineswegs umgedreht wurden, zum Beispiel das Waldsterben, die digitale Revolution oder die soziale Marktwirtschaft. Ob sich solche Begriffe durchsetzen, lässt sich im Voraus schwer beurteilen. Allerdings gibt es eine Reihe von Faktoren, die sich mehr oder weniger günstig darauf auswirken. Welche das sind, davon wird noch die Rede sein.

Sprachregelungen

Vor allem im beruflichen Zusammenhang sind Sprachregelungen von Bedeutung: Man verständigt sich darauf, bestimmte Formulierungen zu benutzen oder zu vermeiden. Häufig werden diese Regelungen auch von der Führung vorgegeben. Handelt es sich nicht etwa um Beschönigungen oder leere Floskeln, können diese Vorgaben durchaus ihren Sinn haben. Einmal sorgen sie für ein einheitliches Erscheinungsbild. Darüber hinaus können sie auch eine bestimmte Haltung zum Ausdruck bringen – etwa wenn es nicht geduldet wird, verächtlich über Kunden und Mitarbeiter zu sprechen. Und schließlich kommt es dem Unternehmen zugute, wenn sprachliche Schönfärberei und leere Floskeln vermieden werden.

Die Kehrseite solcher Regelungen ist, dass es sich eben doch um Bevormundung handelt. Wenn sich jemand verächtlich über seine Mitarbeiter äußert, dann liegt darin gewiss ein Problem – doch wird es durch sprachliche Verbote vermutlich weniger gelöst als unter den Teppich gekehrt. Allerdings ist es von größter Bedeutung, *wie* in dem Unternehmen gesprochen wird: Denn darin kommt der Geist der Or-

ganisation zum Ausdruck. So zeigt sich die viel beschworene Corporate Identity nicht zuletzt in der Sprache.

Die Seiten wechseln

Wer sprachlich auf andere einwirken will, kommt überhaupt nicht darum herum, gedanklich die Seiten zu wechseln. Er muss sich in sein Gegenüber und dessen Sprachwelt hineinversetzen. Er muss kalkulieren, wie das, was er sagt, beim andern ankommt, denn das ist letztlich entscheidend. Die stichhaltigsten Argumente nützen ihm gar nichts, wenn der Gesprächspartner sie nicht versteht. Oder, was weit häufiger ist, wenn er irgendetwas anderes heraushört als das, worauf es dem Sprecher ankommt.

Natürlich gelingt der Seitenwechsel immer nur unvollkommen. Aber es lässt sich schlicht nicht auf ihn verzichten, wenn man den anderen mit Worten erreichen will. Erfolgreiche Kommunikatoren wissen ganz genau, welche Begriffe und Wendungen ihre Zuhörer kitzeln, welche ihnen Angst machen und welche sie nicht mehr hören können. Woher wissen sie das aber? Nun, sie kennen die Sprachwelt ihres Publikums, sie „schauen den Leuten aufs Maul", wie es Luther formuliert hat – zweifellos ein Großmeister unter den Kommunikatoren der Weltgeschichte.

Das bedeutet zweierlei: Wer es mit unterschiedlichen Zuhörerkreisen zu tun hat, muss seine Botschaft womöglich verändern, damit sie ankommt. Aber eben auch nicht zu stark, denn er darf niemals mit „gespaltener Zunge" sprechen. Eine wichtige Anforderung an die Sprache der Macht ist ihre Konsistenz, also Widerspruchsfreiheit. Alles, was man vor Publikum A sagt, muss im Prinzip auch bei Publikum B durchgehen. Sonst wirkt man unglaubwürdig. Überhaupt wird die Wirksamkeit einer Aussage beträchtlich geschmälert, wenn der Eindruck entsteht, dass sich da jemand sprachlich anbiedert. Zu wissen, wie die Leute reden, bedeutet keineswegs, sie zu kopieren. Im Gegenteil, es kann einer Botschaft zugute kommen, wenn sie ein gewisses Maß an Distanz einhält. Dadurch bleibt der Redner sich sprachlich treu. Und wenn das, was er zu sagen hat, nicht allzu vertraut klingt, kann genau diese leichte Fremdheit die Zuhörer neugierig machen.

Sprache der Macht im Alltag: Die Kunst, die richtigen Worte zu wählen

Hören Sie Ihre Botschaft mit den Ohren Ihres Publikums. Das verhindert, dass Sie an Ihren Zuhörern vorbeireden. Aber biedern Sie sich sprachlich niemals an.

Das Wir-Prinzip

Gäbe es eine Hitliste mit den wirksamsten Wörtern der Macht, müsste dieses unscheinbare Pronomen ganz oben stehen: das „Wir". Wer „wir" sagt, der verbündet sich mit den Angesprochenen. Er zieht einen Kreis, der die Zuhörer und ihn und vielleicht noch einige andere einschließt. Dieses „Wir" stiftet Gemeinsamkeit, ja womöglich Vertrauen. Dieses „Wir" kann zu einer beeindruckenden Größe anwachsen und das Gefühl von Stärke vermitteln. Oder aber das „Wir" schmiedet nur den Sprecher und sein Gegenüber aneinander – gemeinsam gegen den Rest der Welt.

Machtstrategisch besonders nützlich erscheint das „Wir", wenn es sich mit dem eigenen Willen, den eigenen Interessen verbinden lässt. Diese können nun als *unser* Wille und *unsere* Interessen angesprochen werden: Ein Bündnis mit anderen wird geschaffen, um den eigenen Willen durchzusetzen. In der Hoffnung, dass diese nicht merken, wie viel von *meinem* Willen eigentlich in *unserem* Willen steckt.

Das klingt nach Trickserei und ein bisschen Trickserei ist wohl auch immer mit im Spiel. Doch ohne dieses soziale Schmiermittel wären Sie gezwungen, Ihren Willen auf den Tisch zu legen und durchzusetzen, mit welchen Mitteln auch immer. Auf der einen Seite würde das den Widerstand erhöhen: Wenn Sie etwas wollen, kann ich Ihnen einfach einen Strich durch die Rechnung machen. Wie wir bereits im einleitenden Teil angesprochen haben, ist das eine sehr günstige (und verbreitete) Methode, sich ein persönliches Machterlebnis zu verschaffen. Doch auf der anderen Seite verfügen Sie womöglich über Machtmittel, Ihren Willen durchzusetzen: Sie können mir drohen, mich einschüchtern und bestrafen. Mit anderen Worten: Setzen Sie stattdessen auf das „Wir-Prinzip", ersparen Sie mir die Demütigung, Ihrem Willen Folge leisten zu müssen. Denn unser gemeinsamer Wille ist ja eben auch meiner.

„Wir haben uns hohe Ziele gesteckt."

Herr Peukert bemerkt gegenüber seinen Mitarbeitern: „Wir haben uns in diesem Jahr hohe Ziele gesteckt. Ich weiß, es wird nicht leicht sein, sie zu erreichen. Aber wenn wir Hand in Hand arbeiten, wird es uns gelingen." Tatsächlich hat niemand anderes als Herr Peukert diese Ziele vorgegeben. Indem er aber die Mitarbeiter miteinbezieht, bemäntelt er gnädig die Tatsache, dass die Mitarbeiter kaum eine andere Wahl haben, als die Zielvorgaben zu akzeptieren. Er unterstellt ihnen, das zu „wollen", was er – im Sinne des Unternehmens – will. Die Mitarbeiter lassen sich auf diese Unterstellung ein.

Die positive Vereinnahmung

Das „Wir" ist vereinnahmend. Aber jede Vereinnahmung hat auch ihre positive Seite. In gewissem Maße wollen wir nämlich durchaus vereinnahmt werden, denn es bedeutet, dass uns der andere braucht. Und gebraucht werden wollen wir unbedingt. Wer nicht vereinnahmt wird, wer nicht gebraucht wird, der fühlt sich allein gelassen. Insoweit ist uns jedes „Wir" erst einmal willkommen.

Problematisch wird die Vereinnahmung allerdings, wenn unsere Interessen zu kurz kommen. Ja, mitunter richtet sich das „Wir" auch gegen unsere Interessen. Wenn wir bei dem eben genannten Beispiel bleiben: Führen die „hochgesteckten Ziele" in erster Linie zu Arbeitsüberlastung und geringerer Entlohnung, ist kaum anzunehmen, dass sie ein Mitarbeiter ernsthaft will. Er wird sich durch eine solche Vereinnahmung verschaukelt fühlen.

So weit sollte es jemand, der diese Technik einsetzt, nicht kommen lassen. Denn er entzieht sich selbst die Grundlage seiner Macht, wenn er die anderen gegen sich aufbringt. In seinem „Wir" liegt eine Einladung, gemeinsame Sache zu machen und sich einander verbunden zu fühlen. Bereits darin liegt für die Angesprochenen ein Anreiz, ja, eine Belohnung. Insofern hat unter dem Dach des „Wir" sehr vieles Platz. Und es ist auch nicht zu beanstanden, dass es eine Seite ist, die die gemeinsamen Ziele vorgibt, sofern es sich nur um Ziele handelt, die tatsächlich im Interesse beider Seiten zu erreichen sind.

Verbundenheit erzeugen

Das „Wir" wirkt nicht nur in eine Richtung. Es eignet sich daher nicht nur dazu, die anderen auf die eigenen Interessen zu verpflichten. Sie können damit auch zum Ausdruck bringen, dass Sie selbst sich den Interessen der anderen verbunden fühlen und in ihrem Sinne handeln. Nicht unbedingt aus Selbstlosigkeit, sondern einfach weil Sie gemeinsame Interessen haben.

Sie erzeugen Verbundenheit, wenn Sie von „uns" sprechen und die eigene Person in den Hintergrund rücken. Das „Wir-Gefühl" ist eines der stabilsten Fundamente von Macht. Aus diesem Grund versuchen es so viele hervorzurufen – mit unterschiedlichem Erfolg. Denn natürlich genügt es nicht, einfach nur von „uns" und unseren gemeinsamen Interessen zu sprechen. Die Sache muss auch glaubhaft sein.

Barack Obamas „Wir-Botschaften"

Der Wahlsieg von Barack Obama bei der US-Präsidentenwahl 2008 wird auch auf sein überragendes rhetorisches Geschick zurückgeführt. Wie ein roter Faden ziehen sich durch seine Reden die „Wir-Botschaften": „Wir sind bereit, das Land in eine völlig neue Richtung zu führen." / „Wir wissen, dass die bevorstehende Auseinandersetzung sich lange hinziehen wird, aber wir denken immer daran: Ganz egal, welche Hindernisse sich uns in den Weg stellen, nichts kann die Energie bremsen, die von Millionen Stimmen ausgeht, die nach einem Wandel verlangen." / „Wenn ich Präsident der Vereinigten Staaten bin, werden wir den Krieg im Irak beenden und unsere Truppen nach Hause holen." Und schließlich: „Wir werden uns daran erinnern, dass etwas in Amerika geschieht. Dass wir nicht so gespalten sind, wie die Politik behauptet. Dass wir eine Nation sind. Und gemeinsam werden wir das nächste große Kapitel der amerikanischen Geschichte beginnen. Mit drei Worten, die von Küste zu Küste schallen. Von Ozean zu Ozean. Yes. We. Can."

Es ist das Grundproblem eines jeden, der sich in einer Machtposition befindet oder eine anstrebt: Er entfernt sich von den anderen. Er lebt nicht mehr in ihrer Welt, teilt nicht mehr ihre Sorgen. Auf der anderen Seite ist er auf ihre Unterstützung angewiesen. Sie sollen ihm vertrauen, seinen Anweisungen (→ S. 43, „Das A und O der Dominanz") Folge leisten, dafür sorgen, dass seine Ziele erreicht werden, oder ihm ihre Stimme geben. Am zuverlässigsten gelingt dies, wenn die Gefolgsleute den Eindruck haben: Das ist einer von uns. Der wird unsere Interessen schon zu wahren wissen.

„Ich bin ein Berliner."

Dass diese Verbundenheit besonders eindrucksvoll gelingt, wenn unerwartet eine Brücke geschlagen wird, zeigt das klassische Beispiel von John F. Kennedy, der in einer Sternstunde der politischen Rhetorik verkündete: „Ich bin ein Berliner." Kennedy besuchte als erster US-Präsident nach dem Bau der Mauer West-Berlin. In seiner Rede vor dem Schöneberger Rathaus erklärte er: „Vor zweitausend Jahren war der stolzeste Satz: Ich bin ein Bürger Roms. Heute in der Welt der Freiheit ist der stolzeste Satz: Ich bin ein Berliner. Alle freien Menschen, wo immer sie leben mögen, sind Bürger Berlins. Und deshalb bin ich als freier Mensch stolz darauf, sagen zu können: Ich bin ein Berliner." Dabei wurde die Wirkung dieses Satzes erhöht durch den Umstand, dass der Präsident seine Rede auf Englisch hielt und nur diesen einen Satz in deutscher Sprache äußerte – und das gleich zweimal: „Ich bin ein Berliner."

Die eigene Gruppe aufwerten

Bloß die Zusammengehörigkeit zu betonen, bleibt für eine zupackende Sprache der Macht zu unverbindlich. Die eigene Gruppe, das „Wir", muss aufgewertet werden. Bildlich gesprochen: Es genügt eben nicht, (sprachlich) einen Club zu gründen. Man muss auch dafür sorgen, dass die Angesprochenen ihm unbedingt beitreten wollen. Denn die Führung will der Sprecher nach Möglichkeit selbst übernehmen.

Dabei gibt es vielfältige Möglichkeiten, die eigene Gruppe aufzuwerten. Einige haben wir schon kennen gelernt: Etwa wenn Kennedy „alle freien Menschen" zu „Bürgern Berlins" erklärt, dann gilt diese Aussage nun erst recht andersherum: Alle Bürger Berlins sind freie Menschen, ja, sie sind das Sinnbild für Freiheit. Denn die Freiheit ist es, die überhaupt die realen Bewohner Berlins und die freien Menschen in aller Welt zu dieser Gruppe vereint. Aber auch Herr Peukert aus unserem Beispiel von Seite 114 wertet seine Gruppe auf, wenn er darauf hinweist, das „wir" uns „hohe Ziele" gesteckt haben. Die Mitarbeiter dürfen sich als Teil eines leistungsbereiten Teams betrachten. Die Aufwertung der eigenen Gruppe, die erfolgt, indem man ihr herausragende Leistungen zuschreibt, ist sehr beliebt. Weitere typische Beispiele:

- Die moralische Aufwertung: Wir handeln gut, setzten uns für Schwächere ein oder halten wichtige Werte hoch.
- Die intellektuelle Aufwertung: Wir sind klug, gebildet, kritisch und durchschauen komplexe Zusammenhänge.
- Die charakterliche Aufwertung: Wir sind sympathisch, aufgeschlossen, selbstkritisch, humorvoll, zuverlässig oder bescheiden.

Entscheidende Voraussetzung, dass die Aufwertung funktioniert: Die Angesprochenen möchten sich selbst gerne so sehen. Die „Wir-Botschaften", die Barack Obama während des Wahlkampfs um die Präsidentschaft aussandte, waren auch deshalb so zündend, weil darin das Bild eines „anderen Amerika" zum Vorschein kam: „Wir" sorgen uns um die Schwachen in der Gesellschaft, wollen den Krieg im Irak und in Afghanistan beenden und betrachten den Klimawandel als globale Bedrohung. Bemerkenswerterweise grenzt er niemanden aus (zumindest so gut wie niemanden – wir kommen gleich darauf zu sprechen). Die Nation spalten, das lastet er seinen politischen Gegnern an. Obama will sie alle zusammenführen: „Ob wir reich sind oder arm, schwarz oder weiß, Latino oder Asiate, ob wir aus Iowa stammen oder New Hampshire, Nevada oder South Carolina, wir sind bereit, dieses Land in eine völlig neue Richtung zu führen."

Damit führt Obama eine weitere machtvolle Variante vor. Denn die „Wir-Gruppe“ kann schlicht dadurch aufgewertet werden, dass ihr viele angehören. Von einer solchen Gruppe kann ein regelrechter Sog ausgehen. Wer ihr nicht angehört, macht sich zum Außenseiter – und das wollen „wir Menschen“ als die sozialen Wesen, die wir sind, unbedingt vermeiden. Wie der Sozialpsychologe Robert Cialdini beobachtet hat, ist der Wunsch, sich so zu verhalten wie diejenigen, die uns ähnlich sind, ein sehr starkes Handlungsmotiv, das uns vielfach gar nicht bewusst ist.

Das Experiment mit den Hotelhandtüchern

In sehr vielen Hotels befindet sich im Badezimmer ein Schild mit dem Hinweis, dass es aus Umweltschutzgründen besser wäre, die Handtücher nicht täglich zu wechseln. Wenn der Gast es dennoch wünsche, solle er das Handtuch auf den Boden legen. Cialdini und seine Kollegen fügten nun in einigen Hotelzimmern den Hinweis hinzu, dass die Mehrheit der Hotelgäste die Handtücher mehrmals nutze. In diesen Zimmern verhielten sich erheblich mehr Gäste umweltbewusst. Dabei gaben sie als Grund für ihr Handeln aber nicht an, dass sie sich von der Mehrheit hatten beeinflussen lassen.

Die Kehrseite: die anderen abwerten

Wer „wir“ sagt, der schafft augenblicklich die Gruppe der „anderen“, derjenigen, die nicht dazugehören. Und die werden im Allgemeinen abgewertet. Zwar gilt das als ziemlich anrüchig und schäbig, aber es kommt kaum jemand darum herum. Nicht einmal der rhetorisch brillante Allesumarmer Barack Obama konnte auf dieses Stilmittel völlig verzichten: Die „anderen“, das sind steuerbegünstigte Firmen, die ihre Arbeitsplätze ins Ausland verlagern, die Zyniker, die der Mutlosigkeit das Wort reden, der politische Gegner, der die Vermögenden begünstigt und den Ruf des Landes schwer beschädigt hat.

Die „anderen“ dienen als Kontrastfolie. Ihnen werden negative Eigenschaften zugeschrieben, niedere Motive unterstellt, ihre Erfolge verdanken sie dem Zufall oder bedenklichen Tricksereien, wenn nicht sogar Betrug im Spiel ist. Sie sind verantwortlich für die Schwierigkeiten, in denen „wir“ stecken. Sie sind unfähig, aber mächtig. Sie haben einflussreiche Gönner. Und sie mögen „uns“ nicht, ja, sie betrachten „uns“ als ihre Feinde. Dabei hätten „wir“ ihnen die Hand gereicht. Denn „wir“ sind in jeder Hinsicht die besseren Menschen. Oder um eine weitere moralische Umdrehung fortgeschritten: „Wir“ bilden uns nichts auf unsere Erfolge ein, sind selbstkritisch und sehen unsere Feh-

ler, während die anderen für ihre eigenen Defizite blind sind und auf uns ihren Hass speien. Um die Welt wäre es besser bestellt, wenn alle so wären wie „wir“ und es „die anderen“ gar nicht gäbe – so lauten in etwa die Botschaften.

Leider sind sie außerordentlich wirksam. Offenbar besteht ein tief verwurzeltes Bedürfnis, die eigene Gruppe auf- und alle anderen abzuwerten. Solange sich die Sache darauf beschränkt, die eigenen Leute hinter sich zu scharen, wird man bei der Sprache der Macht solche etwas selbstgerechten Manöver in Kauf nehmen müssen. Gelegentlich wird die Angelegenheit auch dadurch entschärft, dass den „anderen“ kurzzeitig Anerkennung gezollt wird, ehe man wieder zum Tagesgeschäft übergeht und sich auf Kosten der anderen aufwertet. Das mag noch so hingehen. Schließlich spornt es die Mitglieder einer Gruppe auch an, sich anzustrengen und die „anderen“ zu übertreffen.

Doch besteht ein erhebliches Risiko, dass die Sache aus dem Ruder läuft und die „anderen“ als Ursache alles Schlechten herhalten müssen. Sie werden zu Feinden erklärt. Doch mit Feinden ist keine Verständigung mehr möglich. Ein solches Feinddenken ist überraschend schnell zu mobilisieren. Und es ist außerordentlich destruktiv. Betrifft es eine kleine Gruppe, läuft sie Gefahr, sich völlig zu isolieren oder auch zu radikalisieren. Der Ideologie von Terrorgruppen liegt immer ein ausgeprägtes Feinddenken zugrunde. Allerdings kann jede Gruppe davon erfasst werden, auch und gerade die gesellschaftliche Mehrheit, die nicht immer nachsichtig mit ihren „Abweichlern“ verfährt.

Sogar wenn einem die bedenklichen Seiten dieser Methode vollkommen bewusst sind, ist es ungeheuer schwer dagegen anzukommen. Wer auf dieser Klaviatur zu spielen versteht, hat häufig einen Vorteil und sichert sich den Rückhalt seiner eigenen Leute. Daher schüren manche aus rein taktischen Gründen Ressentiments gegen die „anderen“, um den eigenen Laden zusammenzuhalten.

Die „Achse des Bösen“

Nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 prägte der amerikanische Präsident George W. Bush das Schlagwort von der „Achse des Bösen“. Damit waren Staaten gemeint wie der Irak, der Iran und Nordkorea, die auf unterschiedliche Weise mit Terroristen im Bunde stehen und den Weltfrieden bedrohen sollten. Dabei knüpfte Bush an das wirkungsmächtige Schlagwort vom „Reich des Bösen“ an, mit dem Präsident Ronald Reagan in den 80er Jahren die Sowjetunion bezeichnet hatte.

Vom Wir zum Ihr

Die große Stärke des „Wir" besteht machttechnisch gesehen darin, dass man sich selbst hemmungslos aufwerten kann, ohne die Abneigung der anderen auf sich zu ziehen. Denn sie sind ja immer mitgemeint und werden es gerne hören, wenn ihnen schmeichelhafte Eigenschaften angedichtet werden. Auf diese Weise versuchen etliche in die Rolle des Bestimmers hineinzuwachsen. Denn die Botschaft lautet selbstverständlich: Wir sind so großartig, weil ich an der Spitze stehe. Doch die Sprache der Macht kann noch einen bemerkenswerten Schritt weiter gehen: Anstatt nur das wohlige „Wir-Gefühl" zu beschwören, wird der Ball ganz in das Feld derjenigen befördert, die man führen will. Aus dem „Wir" wird ein „Ihr".

Jemand, der diese Technik virtuos beherrscht, ist US-Präsident Barack Obama. Dabei stellt er zunächst als Grundierung das „Wir-Gefühl" her: Wir wollen dieses, wir meinen jenes. Wir haben genug von noch etwas anderem. Aber dann tritt der Redner plötzlich beiseite und lässt uns gewissermaßen allein: „Ihr" wollt dieses und meint jenes und habt genug von etwas anderem. Ist die Sache gut vorbereitet, ist dieser Kunstgriff außerordentlich wirksam. Wir sind nämlich auf uns zurückgeworfen, ohne unseren Wortführer, der uns deutlich spüren lässt: Das, was er will, das wollen eigentlich wir. Er ist nur unser Werkzeug, stellt sich in unseren Dienst. Und wenn er jetzt rhetorisch in den Hintergrund tritt, bemerken wir, wie sehr wir ihn oder sie brauchen.

„Dieser Abend gehört euch"

In seiner Rede, in der er seinen „Yes we can"-Slogan entfaltet, gibt es eine Passage, in der Barack Obama seine Konkurrenten lobt als Patrioten, die nur das Beste für das Land wollen. Allerdings fährt er fort: „Doch der Grund, warum unsere Kampagne immer anders gewesen ist, besteht nicht so sehr darin, was ich als Präsident tun werde. Vielmehr kommt es darauf an, was ihr, die Menschen, die dieses Land lieben, tun könnt, um dieses Land zu verändern. Darum gehört dieser Abend euch."

Eine interessante Spielart dieser Technik nutzt der Linken-Politiker Gregor Gysi. Die Süddeutsche Zeitung hat sie das „identifikatorische Du" getauft. Wenn Gysi von sich selbst spricht, wechselt er gelegentlich ins „Du". Das wirkt wie ein Mittelding zwischen belauschtem Selbstgespräch und freundschaftlichem Rollentausch: Stell dir vor, du wärst an meiner Stelle.

Durch dieses sprachliche Manöver rückt uns der Politiker menschlich näher; er kommt uns vertraut und sympathisch vor. Manche empfin-

den seine Worte auch als anbiedernd, aber die haben von vornherein keine Sympathien für ihn. Das „Du", mit dem er seinen Zuhörern auf den Leib rückt, ist legitimiert durch das halbe Selbstgespräch, an dem er uns teilhaben lässt.

„Du kommst mit zehn neuen Problemen raus"

Im Jahr 2002 war Gregor Gysi Wirtschaftssenator in Berlin. In einem Interview äußerte er: „Im Übrigen ist völlig klar: Wenn du dich in die Regierungsverantwortung begibst, trägst du unangenehme Entscheidungen mit." Und über die Arbeit in den Sitzungen bemerkte er: „Du gehst mit einem Problem rein und kommst mit zehn neuen raus."

Die Wirkungsweise des „identifikatorischen Du" wird deutlich, wenn Sie das „Du" durch ein „Ich" ersetzen. Schließlich redet Gysi ja von sich selbst. Doch wie anders wirkt der Satz: „Wenn ich mich in die Regierungsverantwortung begebe, trage ich unangenehme Entscheidungen mit." Das ist eine Aussage, die nur Gysi betrifft. Sie lässt uns völlig unberührt. Durch das „identifikatorische Du" betrachten wir die Welt hingegen aus der Perspektive von Gysi. Er zieht uns auf seine Seite. Wir sind weit eher geneigt, ihm zuzustimmen.

Sprache der Macht im Alltag: Vergessen Sie nicht, „ich" zu sagen.

Damit Obamas „Ihr" und Gysis „Du" ihre volle Wirkung entfalten können, ist es hilfreich, immer mal wieder ein „Ich" oder ein „Wir" einzuflechten. Dadurch bekommt jedes „Ihr" und jedes „Du" viel mehr Gewicht. So wird an entscheidender Stelle der richtige Akzent gesetzt, sonst wirkt die Rede flach und das Stilmittel erscheint als kuriose Sprachmarotte.

Gegenstrategien

Nicht jedes vereinnahmende „Wir" muss für Sie nachteilig sein. Womöglich können Sie sogar einen Vorteil daraus ziehen, dass Sie im übertragenen Sinn in einem Boot sitzen. Sie können das „Wir" aufgreifen und Ihrerseits Vorschläge machen oder auch Forderungen stellen. Auch können Sie die Aussagen, die Ihr Gegenüber über „uns" getroffen hat, in Zweifel ziehen: „Ich bin da ganz anderer Ansicht." Und wenn Sie den Verdacht haben, dass der andere *seine* Interessen als *unsere* Interessen ausgibt, können Sie genau das thematisieren.

Schon deutlich massiver fällt die Gegenwehr aus, wenn die Angesprochenen die Vereinnahmung durch das „Wir" zurückweisen. Sie bestreiten einfach, dass es gemeinsame Interessen in der betreffenden Angelegenheit gibt: „Sie haben Ihre Interessen, wir haben unsere. Las-

sen Sie uns eine Lösung aushandeln.“ Sie können den andern auch ganz offen ausgrenzen und ihm zu verstehen geben, dass er nicht zu ihnen gehört. Selbstverständlich belasten sie damit die Beziehung zu dem Betreffenden sehr stark. Hat er in der „Wir-Gruppe“, um die es geht, einen gewissen Rückhalt, könnten am Ende die Angesprochenen selbst unter Druck geraten. Auf der anderen Seite lässt sich der Einfluss einer Führungsfigur stark drosseln, wenn man allgemein zu verstehen gibt, dass sie nicht dazugehört – oder zumindest nicht ganz.

Denn eine subtilere (aber keineswegs harmlosere) Abwehr der Vereinnahmung durch das „Wir-Prinzip“ besteht darin, den Betreffenden immer wieder als „etwas anders“ und „nicht ganz so wie die übrigen“ zu kennzeichnen. Von dieser Methode machten beispielsweise die politischen Gegner von Barack Obama Gebrauch. Sie setzten Gerüchte in die Welt, er sei kein „richtiger Amerikaner“, weil er nicht in den USA geboren sei (was nicht stimmt). Oder sie behaupteten gar, er sei kein Christ, sondern eigentlich Moslem (ebenso eine Erfindung). So etwas ist natürlich Verleumdung und disqualifiert jeden, der sich solcher Mittel bedient. Doch sogar wenn die Behauptungen stimmen, ist diese Art von Gegenwehr fast immer etwas unanständig, denn sie setzt auf Ressentiments und unterschwellige Abneigungen. Daher sollten Sie solche Methoden eher anprangern und bekämpfen, als sie selbst einzusetzen.

Damit sind wir schon beim Thema, was Sie tun können, wenn die Führungsfigur ständig „die anderen“ abwertet, um sich in ihrer Gruppe den Rückhalt zu sichern. Wie erwähnt, handelt es sich um ein sehr gängiges und leider auch sehr wirksames Vorgehen. Es gibt wohl keine andere Möglichkeit, als dieses Manöver offenzulegen und massiv zu kritisieren. Allerdings sollte man sich darüber im Klaren sein, dass dies nicht ohne Risiko ist. Denn Sie müssen damit rechnen, dass Ihnen Ihr Gegenüber Sympathien für die „anderen“ andichten wird. Daher sind die Erfolgsaussichten dieser Gegenstrategie immer dann günstig,

- wenn Sie selbst großen Rückhalt in der Gruppe haben,
- wenn Sie sich mit anderen verbünden können (möglichst jenen, die eine gewisse moralische Autorität darstellen) und
- wenn Sie möglichst früh Ihre Bedenken äußern. Denn hat sich erst einmal die Abneigung in den Köpfen festgesetzt, ist es fast unmöglich, dagegen anzukommen.

Simple Kernbotschaften

> „Ich will jetzt nicht weiterreden, sondern es euch sagen." H.G., Gymnasiallehrer

Es liegt auf der Hand: Wer Hirn und Herzen der Menschen bewegen will, der muss dafür sorgen, dass seine Worte ins Schwarze treffen und auf Anhieb verstanden werden. Die Sprache der Macht muss in solchen Fällen prägnant, klar und vor allem einfach sein. Widersprüche werden glattgebügelt, Kompliziertes verkürzt. Eindeutigkeit schlägt Mehrdeutigkeit. Jede zusätzliche Erklärung erzeugt geistige Umwege, und die nehmen wir als Zuhörer nicht so gerne auf uns.

Simple Kernbotschaften ersparen uns diesen Aufwand. Deswegen mögen wir sie. Eine gute, griffige Kernbotschaft kann uns regelrecht Vergnügen bereiten und wir sind eher geneigt, sie anzunehmen. Dabei stehen Kernbotschaften niemals für sich allein. Vielmehr gibt es ein mehr oder weniger komplexes Drumherum: eine Fülle von Informationen, Gründe und Gegengründe, Beispiele und Gegenbeispiele, Ablenkungsmanöver, rhetorische Arabesken. Kernbotschaften sind so etwas wie geistige Haltegriffe, die es uns erleichtern, einen längeren Text, eine Rede, ja auch eine Diskussion zu durchschauen.

Was soll hängen bleiben?

Ob es sich um eine Rede handelt oder um eine Besprechung: Was jemand im Einzelnen äußert, gerät erstaunlich schnell in Vergessenheit. Als Zuhörer picken wir uns das heraus, was für uns wichtig ist oder zumindest überraschend. Alles andere rauscht an uns vorbei. Wir behalten nur einen Bruchteil in Erinnerung. Und selbst diesen Bruchteil prägen wir uns nicht im Wortlaut ein, sondern wir passen alles, was wir aufnehmen, unserem Verständnis an. Das führt mitunter dazu, dass wir als Zuhörer unserem Gegenüber Worte in den Mund legen, die dieser weit von sich weisen würde.

Je unstrukturierter jemand seinen Text darbietet, desto eher muss er damit rechnen, dass sich seine Zuhörer ihre ganz eigenen Verständnisschneisen bahnen und dabei auf Abwege geraten. Dem sollen Kernbotschaften entgegenwirken. Denn sie bieten ihrerseits Verständnisschneisen an, in der Hoffnung, dass einem das Publikum auf diesem Pfad folgt. Wenn Sie Kernbotschaften formulieren, versuchen Sie Einfluss darauf zu nehmen, was bei Ihrem Publikum hängen bleibt. Dabei sollten Sie sich bewusst machen, dass zu viele Kernbotschaften Ihre

Ausführungen schwächen. Mehr als drei sollten Sie niemandem zumuten, sonst verpufft der Effekt.

Sprache der Macht im Alltag: Keine Argumente

Kernbotschaften liefern keine Begründung, keine Beweise, sie sind auch keine Argumente, die man widerlegen könnte. Sie sind simpel, emotional, geradeaus. Es geht ausdrücklich nicht darum, seinem Gegenüber zu einer Einsicht zu verhelfen oder den eigenen Standpunkt noch einmal zusammenzufassen. Diese Mittel können Sie natürlich ebenfalls nutzen, um Ihr Gegenüber in Ihrem Sinne zu beeinflussen. Aber dabei handelt es sich nicht um die Kernbotschaft; und sie gehören auch nicht zum Arsenal der Sprache der Macht.

Die einfache Botschaft gewinnt

Kernbotschaften sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie einfach sind. Wer differenziert, hat schon verloren, könnte man die Sache polemisch zuspitzen. Das mag uns nicht gefallen. Denn wer stark vereinfacht, wird der Angelegenheit, um die es geht, nicht gerecht. Darüber sind wir uns als Zuhörer vielleicht sogar im Klaren, dennoch bevorzugen wir die einfachen, schlichten Botschaften. Sie ersparen uns Denkarbeit. Und nicht weniger wichtig: Sie sorgen für Eindeutigkeit.

Daraus ergibt sich ein gewisses Dilemma: Gerade wenn wir uns tief in ein Thema eingearbeitet haben, sträuben wir uns gegen allzu starke Vereinfachung. Wir haben das Gefühl, die Sache ein wenig zu verfälschen. Sind wir gar Experte auf diesem Gebiet, haben wir womöglich einen Ruf zu verlieren, wenn wir allzu simple Botschaften in die Welt posaunen. Tatsächlich kann unsere Reputation Schaden nehmen, wenn die Fachwelt über unsere Ansichten die Nase rümpft.

Auf der anderen Seite nützt es uns gar nichts, wenn wir im Wettstreit der Meinungen stets den Kürzeren ziehen, weil sich die Gegenseite mit ihren einfachen Botschaften zuverlässig durchsetzt. Insoweit kann ein gewisser Mut zur Vereinfachung wichtig sein, will man sich behaupten. Auf die Kraft des besseren Arguments zu vertrauen, wäre so gesehen geradezu fahrlässig. Denn manche stichhaltigen Argumente können zunächst einmal gar nicht ausgespielt werden, weil sie zu komplex, zu erklärungsbedürftig sind. So etwas erzeugt bei den Zuhörern keineswegs Zustimmung, sondern Unmut. Muss man die Dinge wieder so kompliziert machen?

Ein zweiter Punkt ist nicht weniger wichtig: Wenn die Kernbotschaft des anderen so richtig zündet, hat es jedes Gegenargument schwer. Ja, der Kontrahent setzt sich dem Verdacht aus, ein kleinlicher humorlo-

ser Erbsenzähler zu sein, der gar nicht begriffen hat, worum es eigentlich geht.

„Mr. Gorbatschow, reißen Sie diese Mauer nieder!"

Zweieinhalb Jahre vor dem Fall der Berliner Mauer kam der amerikanische Präsident Ronald Reagan nach Berlin. Vor dem Brandenburger Tor hielt er eine Rede. Darin beschäftigte er sich mit der Reformpolitik des damaligen sowjetischen Präsidenten Michail Gorbatschow, der in Deutschland sehr populär war – ganz im Gegensatz zu Reagan. Dennoch setzte der US-Präsident ein eindrucksvolles Zeichen, als er Gorbatschow aufforderte, seinen Worten Taten folgen zu lassen. „Mr. Gorbatschow, öffnen Sie dieses Tor", erklärte Reagan unter dem Beifall des Publikums. Nach einer kurzen Pause fügte er hinzu: „Mr. Gorbatschow, reißen Sie diese Mauer nieder!"

Noch einmal: Eine Kernbotschaft ist kein rationales Argument. Sie spielt auf einem völlig anderen Register. Sie muss zünden, mitreißen, unmittelbar überzeugen. Doch wäre es ein wenig vorschnell anzunehmen, Argumente spielten dann gar keine Rolle mehr und man könnte sogar auf sie verzichten. Das ist durchaus nicht so. Vielmehr wird von Ihnen erwartet, dass Sie argumentieren und Ihren Standpunkt begründen.

Allerdings werden die Argumente keineswegs gegeneinander abgewogen. So etwas gibt es nur im Lehrbuch. Diskussionen im wirklichen Leben verlaufen völlig anders, nämlich sehr viel chaotischer und irrationaler, als wir meinen. Unsere Argumente können wir so gut wie nie vollständig und logisch präsentieren.

Im Zusammenhang mit den Kernbotschaften haben Argumente vor allem eine stützende, bisweilen auch dekorative Funktion. Allem Anschein nach gibt es gute Gründe für Ihre Position. Ich bin gerade mit anderen Themen befasst und habe wenig Neigung, mich mit den unerfreulichen Details zu befassen. Womöglich bin ich ein wenig beunruhigt, weil ich manches gar nicht verstehe. Doch dann präsentieren Sie mir Ihre simple Kernbotschaft – und ich bin beruhigt. Immerhin habe ich den Eindruck, ich hätte das Wesentliche begriffen, solange nur die Kernbotschaft bei mir angekommen ist.

In der Kernbotschaft selbst haben Erklärungen und Differenzierungen nichts zu suchen. Hier gilt das Prinzip der größtmöglichen Einfachheit. Ihr Ziel ist es, die Kernbotschaft bei Ihren Zuhörern zu verankern. Und das gelingt nur, wenn alles überschaubar bleibt. Sogar, wenn ich Ihrer Aussage zunächst ein wenig skeptisch gegenüberstehe, wirken Ihre Worte weiter, wenn sie zu einer kurzen Formel verdichtet

wurden. Später kann ich mich besser daran erinnern. Und für Sie ist es leichter, sie mir immer wieder ins Gedächtnis zu rufen. Denn darum geht es zunächst: Dass sich mir Ihre Worte tief einprägen.

„Nichts ist gut in Afghanistan."

Die ehemalige Ratsvorsitzende der evangelischen Kirche Margot Käßmann übte Kritik am Einsatz der Bundeswehr in Afghanistan. In einer Predigt äußerte sie die Einschätzung: „Nichts ist gut in Afghanistan." Dieser schlichte Satz ist in Erinnerung geblieben. Sowohl Anhänger wie Kritiker der Bischöfin haben sich immer wieder auf ihn bezogen.

Einprägsame Strukturen

Wie gut sich Ihre Botschaft einprägt, das hängt vor allem von der Form ab. Das Grundgerüst Ihrer Worte muss tragen. Es sollte für Ihre Zuhörer ohne Mühe zu erkennen sein. Wie erreichen Sie das? Indem Sie auf einfache, vertraute Muster zurückgreifen. Typische Muster sind beispielsweise:

- Analogie: A ist wie B.
- Aufdröseln: A besteht aus B und C (und D).
- Auffordern: Tun Sie A! / Unterlassen Sie B!
- Gegensätze: A ist das Gegenteil von B.
- Widerlegen: Nicht A ist richtig, sondern B.
- Übertreffen: A (ist gut), aber B (ist noch besser).
- Dialektik: A als These, B als Gegenthese, C als Synthese von A und B.
- Parallelen: A gleichartig mit B (gleichartig mit C).
- Steigerung: A (stark), B (stärker), C (am stärksten).
- Zeitliche Abfolge: Erst A, dann B, heute C. Oder gestern A, heute B, morgen C.

Fast immer sind drei Grundprinzipien am Werk: 1. Gleichartigkeit / Ähnlichkeit, 2. Kontrast / Gegensätzlichkeit. 3. Steigerung / Abschwächung. Aus solchen simplen Grundmustern lassen sich die einprägsamen Formeln schneidern.

„Solidarität ist die Zärtlichkeit der Völker." (Analogie) – Ernesto „Che" Guevara.

„Politik ist wie Surfen auf Hawaii. Man weiß nie, ob von hinten eine Welle kommt." (Analogie) – Markus Söder.

„Wir leben nicht, um zu glauben, sondern um zu lernen." (Widerlegen) – Dalai Lama.

„Lasst uns niemals aus Furcht verhandeln, aber lasst uns auch niemals Verhandlungen fürchten." (Parallele) – John F. Kennedy.

„Wir müssen heute handeln, um das Morgen zu erhalten." (Zeitliche Abfolge) – Ronald Reagan.

„Ich wünsche mir für mich und meine Partei ein Gläschen Weisheit, ein Fass voll Klugheit und ein Meer voll Geduld." (Steigerung) – Horst Seehofer.

Achtung: Der Schwerpunkt der Botschaft liegt am Ende

Aus den wenigen Beispielen können Sie schon ersehen: Meist liegt der Kern der Botschaft am Ende. So geht es Kennedy vor allem darum, Verhandlungen zu führen (aber nicht um jeden Preis). Und Horst Seehofer will die große Bedeutung von Geduld herausstreichen und nicht so sehr um Weisheit und Klugheit werben.

Akzente setzen durch die Wortstellung

Betrachten wir noch einmal den Satz „Nichts ist gut in Afghanistan". Warum wirken diese Worte wesentlich stärker, als wenn die Bischöfin gesagt hätte: „In Afghanistan ist nichts gut."? Dafür gibt es zwei Gründe. Beide haben mit der Stellung der Wörter zu tun, dem Satzbau. Zunächst einmal zieht der Satz unsere Aufmerksamkeit auf sich, weil er die Standardabfolge der Wörter durchbricht. Ganz neutral formuliert hieße der Satz eben: „In Afghanistan ist nichts gut." Allein durch die kleine Abweichung von dieser Struktur macht der Satz schon auf sich aufmerksam. Dann aber ist die Abweichung nicht zufällig: Käßmann stellt das „Nichts" an den Anfang und gibt ihm dadurch besonderes Gewicht. Erst jetzt wird ihr Befund so richtig vernichtend.

Allerdings müssen Sie die Satzglieder, die Ihnen am wichtigsten sind, keineswegs an den Anfang stellen. Wir haben es ja eben angesprochen: Das Hauptgewicht eines Satzes liegt im Deutschen meist am Ende. Jedoch haben Sie die Möglichkeit, das eine oder andere Wort hervorzuheben, indem Sie es nach vorne ziehen. Dies hat vor allem dann eine starke Wirkung, wenn Sie vom Standardsatz (Subjekt-Prädikat-Objekt / adverbiale Bestimmung) abweichen. So wie Thomas Mann,

der seine Roman-Tetralogie „Joseph und seine Brüder“ mit dem Satz beginnt: „Tief ist der Brunnen der Vergangenheit.“

Sprache der Macht im Alltag: Sätze umbauen

Womöglich bekommt Ihre Botschaft mehr Kraft, wenn Sie die Satzglieder umstellen: Das Wichtigste steht am Ende oder am Anfang. Weniger Wichtiges packen Sie in die Mitte. Verben wirken stärker, wenn sie nicht weit auseinander gerissen werden. Probieren Sie verschiedene Varianten aus und entscheiden Sie sich für die schlagkräftigste Botschaft.

Einwertig, zweiwertig, dreiwertig

Ihre Aussagen werden unverständlich, sobald Ihre Zuhörer mehr als drei Dinge zugleich im Kopf behalten müssen. Daher sollten Sie Ihre Botschaften so zurechtschneiden, dass maximal drei Positionen zu berücksichtigen sind. Zum Beispiel: Frau Eder ist dieser Ansicht, Herr Pohl meint jenes und Sie tendieren zu einer dritten Meinung. Mehr Differenzierung *schwächt* Ihre Aussage.

Was aber, wenn nun eine vierte Position hinzukommt? Dann sollten Sie, wenn Sie erfolgreich agieren wollen, die Positionen neu gruppieren und mindestens zwei zusammenfassen, so dass die Dreizahl wieder erreicht wird. Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Vielleicht ist die vierte Position so radikal anders, dass die Unterschiede zwischen Frau Eder und Herrn Pohl nicht mehr so stark erscheinen. Dann besetzen die beiden die erste Position, die radikale Meinung setzen Sie dagegen und beziehen als drittes Ihre eigene Position (nicht aus Bescheidenheit, sondern weil sie so am besten zur Geltung kommt).

Häufig noch stärker wirkt es, wenn lediglich zwei Positionen gegeneinander gestellt werden: wir – und die anderen. Die Guten und die Bösen. Die Traditionalisten und die Modernisierer. Die Bremser und die Antreiber. Die Idealisten und die Pragmatiker. Oder auch die Idealisten und die Zyniker (in diesem Fall ist Idealismus etwas Positives). Es liegt auf der Hand, dass es erhebliche Unterschiede gibt – je nachdem, welche Einteilung vorgenommen und wer sprachlich in ein Boot gesetzt wird.

Wer ist liberal?

Es können ganz unterschiedliche Personen als liberal bezeichnet werden: Jemand, der tolerant und aufgeschlossen ist (im Gegensatz zu den strengen „Hardlinern“). Jemand, der staatliche Eingriffe in die Wirtschaft ablehnt (im Gegensatz zu den „Staatsgläubigen“). Oder jemand, der in einem fernen Land eine westliche Lebensweise pflegt (im Gegensatz zu den „alten Eliten“).

Manche Botschaften kommen auch ohne einen Gegenpol aus. Das verleiht ihnen etwas Statisches, Unbestreitbares, Allgemeingültiges. Es gibt nichts, gegen das man sich abgrenzen müsste. Die eigene Position ist gewissermaßen der Mittelpunkt, der Nabel der Welt. Das ist gar nicht abwertend gemeint, sondern solche „einwertigen" Aussagen sind als Methode durchaus geeignet, Ruhe auszustrahlen und dem eigenen Standpunkt Gewicht zu verleihen.

Ihre Schwäche besteht denn auch gar nicht so sehr darin, dass sie selbstherrlich wirken; mit einer „einwertigen" Aussage lässt sich sehr wohl Bescheidenheit demonstrieren, vielmehr besteht die Gefahr, dass vieles unbestimmt und offen bleibt.

„Ich will Deutschland dienen"

Im Bundestagswahlkampf 2005 forderte Angela Merkel Amtsinhaber Gerhard Schröder mit dem Motto heraus: „Ich will Deutschland dienen." Diese Aussage gewinnt erst Profil, wenn man sie als Kontrast zum weniger zurückhaltenden Auftreten des Kanzlers versteht.

Die Wahl der Worte

Nicht weniger wichtig als die Struktur ist das Rohmaterial Ihrer Botschaft, also die Worte, die Sie wählen. Die können recht unterschiedlich ausfallen – je nachdem, wen Sie ansprechen und um welche Angelegenheit es geht. Was die einen als treffende Formulierung empfinden, würde von den anderen zum „Unwort des Jahres" gewählt werden. Und doch haben gut formulierte Kernbotschaften einiges gemeinsam: Sie bestehen fast immer aus sehr schlichten Worten – aus Alltagssprache.

Es sind gerade nicht die gesuchten Ausdrücke, die Fachbegriffe und auch nicht das brandaktuelle Vokabular der Trendsetter, das am besten zündet. Auch wenn es um fachliche oder trendige Themen geht: Ihre Kernbotschaft weben Sie besser aus der gehobenen Umgangssprache. Dass Ihnen die neuesten „Buzzwords" nicht fremd sind, können Sie an anderer Stelle unter Beweis stellen oder es auch bleiben lassen.

Warum aber erreichen uns ganz alltägliche Worte besser? Sie sind uns vertrauter. Und weil wir sie nutzen, um die unterschiedlichsten Dinge auszudrücken, besitzen sie einen größeren „Resonanzraum". Das heißt, sie verfügen über ein sehr viel dichteres Netz an Konnotationen als die klar definierten Ausdrücke der Fach- oder Berufssprache. Sie reichen also tiefer als die Trendwörter, die gerade im Schwange sind. Wer sich da allzu bedenkenlos bedient, setzt sich obendrein dem Ver-

dacht aus, Schaumschlägerei zu betreiben. Doch ganz allgemein gilt: Je natürlicher die Worte klingen, desto besser.

„Take on the challenge – und zwar nachhaltig!"

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens hält vor seinen Mitarbeitern eine Rede, um sie „auf die Herausforderungen von morgen einzustimmen", wie er sagt. Als „zentrale Botschaft der Zukunft" verkündet er stolz in breitestem Schwäbisch „Take on the challenge!" Und nach einer kurzen Pause, die sich nur zaghaft mit Beifall füllen mag, fügt er donnernd hinzu: „Und zwar nachhaltig, meine Damen und Herren!"

Je gespreizter sich jemand ausdrückt, desto weniger kommen seine Worte bei uns an. Das gilt auch, wenn die Formulierung zwar verständlich ist, er aber ein bisschen zu viel des Guten tut, seine Sätze mit Superlativen aufbläht oder zu sprachlichen Geschmacksverstärkern greift, wie „garantiert", „selbstverständlich" oder „hundertprozentig". Solche Mittel bewirken das Gegenteil von dem, was der Sprecher beabsichtigt: Sie verstärken seine Botschaft nicht, sie richten sie zugrunde.

Stattdessen gilt der Umkehrschluss: Es sind gerade die schlichten, alltagsnahen, aber auch unvorbelasteten Wörter, die der Kernbotschaft ihre Kraft geben. Wobei die Vorbelastung mancher Wörter darin besteht, dass sie vorzugsweise von bestimmten Leuten benutzt werden, mit denen man nicht in einen Topf geworfen werden will. Oder sie werden ständig benutzt und sind daher abgegriffen. Näheres dazu im nächsten Abschnitt (→ S. 133, „Begriffe besetzen, prägen und umdeuten").

„Lasst hundert Blumen blühen"

Der äußerst machtbewusste Mao Zedong nutzte die Ideologie und das kühle Vokabular des Marxismus / Leninismus für seine Zwecke. Doch viele seiner Kernbotschaften vermeiden jeden marxistischen Jargon und schlagen völlig andere Töne an. So sprach er sich unter dem Leitsatz „Lasst hundert Blumen blühen, lasst hundert Schulen miteinander wetteifern" für Meinungsvielfalt und konstruktive Kritik aus. Rückblickend drängt sich der Verdacht auf, dass dies aus taktischen Gründen geschah, um diejenigen aufzuspüren, die ihm gefährlich werden konnten. Nach einem Jahr war die Blütezeit vorbei, die Kritiker wurden eingesperrt. Doch wie immer man die Sache wendet: Die Botschaft der hundert Blumen hat sofort ein gewaltiges Echo ausgelöst.

Die Macht der Wiederholung

Eine Kernbotschaft entfaltet erst ihr ganzes Potenzial, wenn sie wiederholt wird. Immer wieder und immer wieder, damit sie sich in den Köpfen festsetzt. Auch deshalb müssen Kernbotschaften einfach sein. Sie sollen ja im Wortlaut wiedergegeben werden. Variation und Abweichung schwächt die Botschaft. Bleibt sie hingegen unverändert, verleiht ihr das noch mehr Gewicht.

Einer Kernbotschaft, die uns immer wieder begegnet, können wir uns nur schwer entziehen. Auch wenn wir ihr gegenüber gewisse Vorbehalte haben, sie als „zu simpel" ansehen, so prägt sie sich doch ein – und unser Widerstand schwindet. Die Chancen stehen gut, dass wir sie schließlich akzeptieren und womöglich sogar weitertragen.

Es ist die Kombination von Einfachheit und Wiederholung, die außerordentliche Überzeugungskraft entfalten kann. Nach dem Prinzip des steten Tropfens vermag die simple Kernbotschaft auch entschiedene Abwehr aufzuweichen. Denn stellen Sie sich vor, es gelingt Ihnen, die simple Kernbotschaft mit guten Argumenten zu entkräften (was schwer genug ist). Sie meinen, damit hat sich der Fall erledigt. Doch bei nächster Gelegenheit kommt die gleiche Kernbotschaft wieder auf den Tisch. Und wieder und wieder.

Allerdings stellt sich die Sache ganz anders dar, wenn Sie selbst von diesem Mittel Gebrauch machen. Dann verhelfen Sie der guten Sache mit Hartnäckigkeit und einer überzeugenden Botschaft zum Erfolg. Ganz im Sinne von Mahatma Gandhis berühmten Worten: „Zuerst ignorieren sie dich, dann lachen sie über dich, dann bekämpfen sie dich – und dann siegst du." Dass diese Formel nichts anderes ist als eine zündende Kernbotschaft, wird Ihnen als aufmerksamer Leser gewiss nicht entgangen sein.

„Sie können's einfach nicht."

Zu Zeiten der rot-grünen Koalition unter Gerhard Schröder pflegten einige Oppositionspolitiker ihre harsche Kritik an der Regierung abzurunden mit dem Hinweis: „Sie können's einfach nicht." Eine unscheinbare Formel, um die nicht viel Aufhebens gemacht wurde. Und die doch von Mal zu Mal mehr Überzeugungskraft gewann – bis die vermeintlichen Könner selbst das Ruder übernahmen.

Gegenstrategien

Zunächst müssen wir unterscheiden, ob sich die simple Kernbotschaft an Sie richtet oder ob Sie als Konkurrent bestrebt sind, eine solche

Botschaft zu durchkreuzen. Im ersten Fall dürften Sie durch die Lektüre dieses Kapitels schon ein wenig immunisiert sein, so dass Ihr Gegenüber mit seiner simplen Kernbotschaft nicht einfach so durchkommt. Allerdings muss sich hinter seinem Manöver keineswegs ein unlauteres Motiv verbergen. Daher geht es darum herauszufinden, was hinter der ganzen Sache steckt. Und vor allem: wie viel Substanz. Denn manchmal soll eine wohlklingende Formel fehlendes Nachdenken und stichhaltige Argumente ersetzen.

Das muss aber nicht so sein. Dann spricht auch wenig dagegen, die Formel aufzugreifen – und womöglich für eigene Zwecke nutzbar zu machen. Wir haben es erwähnt: Eine gute Kernbotschaft hat einen großen „Resonanzraum". Das heißt aber auch, dass sie ein breites Spektrum an Deutungen zulässt. Was sich jemand unter den „hundert Blumen" vorstellt, die Mao erblühen lassen wollte, bleibt seiner eigenen Vorstellungskraft überlassen. Ja, sogar die Aufforderung an „Mister Gorbatschow", die Mauer niederzureißen, lässt einen gewissen Spielraum an Interpretationen zu. Und eben diesen Spielraum können Sie nutzen, gerade wenn es sich bei dem Urheber der simplen Kernbotschaft um jemanden handelt, der über sehr viel mehr Macht verfügt als Sie. Dass Sie sich gleichwohl darüber Gedanken machen müssen, welche Motive hinter der Kernbotschaft stecken, zeigt das Beispiel der „hundert Blumen" eben auch.

Befinden Sie sich hingegen in einer Konkurrenzsituation, stellt sich die Lage völlig anders dar. So ist es außerordentlich schwer, eine prägnante Kernbotschaft mit logischen Argumenten zu entkräften, denn sie wirkt ja aus anderen Gründen so bestechend. Der Formel „Nichts ist gut in Afghanistan" kommen Sie nicht bei, indem Sie herunterbeten, was dort alles erreicht worden ist.

Vielmehr gibt es zwei unterschiedliche Methoden, eine unliebsame Kernbotschaft auszustechen. Die eine: Sie finden für Ihre eigene Position eine Formel, die mindestens genauso attraktiv ist. Wenn Sie dann noch die besseren Argumente haben, sind Ihre Aussichten gewiss nicht schlecht, sich zu behaupten. Außerdem stehen Ihnen natürlich noch die übrigen sprachlichen Machtmittel zu Verfügung, die Sie in diesem Buch kennen lernen.

Die zweite Methode ist schon deutlich problematischer. Sie besteht darin, die Kernbotschaft des Konkurrenten zu beschädigen. Noch vergleichsweise harmlos ist es, wenn die humoristische Tour gewählt wird: Die Formulierung des andern wird aufgegriffen und in einen neuen verblüffenden Zusammenhang gerückt. Oder ein neuer Sinn

entsteht, weil der Wortlaut ein wenig verändert wird. Kurz gesagt: Man veralbert die Kernbotschaft in der Hoffnung, dass sie nun niemand mehr so ganz ernst nimmt. Kernbotschaften, die den Keim der unfreiwilligen Komik bereits in sich tragen, lassen sich auf diese Art und Weise tatsächlich erledigen. Einer richtig guten Botschaft kann man damit allerdings nicht gefährlich werden.

Eine ganz andere Möglichkeit: Sie spielen die Expertenkarte. Das setzt natürlich voraus, dass Sie diesen Status einnehmen und der andere nicht. Anstatt sachlich Kritik zu üben, die Ihre Zuhörer ohnehin nicht nachvollziehen können, weisen Sie die Kernbotschaft einfach zurück. Sie können sie als „Unsinn" bezeichnen und mit hochgezogener Augenbraue darauf hinweisen: „Mir ist kein Experte bekannt, der eine so unterkomplexe Darstellung akzeptieren würde." Auch damit lässt sich gelegentlich etwas ausrichten.

Manche gehen noch einen Schritt weiter: Sie versuchen die Botschaft lächerlich zu machen und häufig auch noch die Person(en), die sie verbreiten. Davon kann nur abgeraten werden. Solche schmutzigen Auseinandersetzungen pflegen zu eskalieren und lassen den Angreifer nicht unbeschadet davonkommen. Zugleich aber sollten Sie wissen, dass diese Gefahr droht, wenn Sie selbst eine treffende Kernbotschaft lanciert haben. Man wird versuchen, Sie lächerlich zu machen.

Achtung: Man lässt mit Schlamm werfen

Bei so einer Auseinandersetzung ist es keine Seltenheit, dass derjenige, der Sie diskreditieren will, gar nicht selbst tätig wird, sondern einen Dritten mit Schlamm werfen lässt. In diesem Fall sagen Sie klipp und klar, wer von diesen Anwürfen profitiert und dass Sie ihn als den eigentlichen Drahtzieher ansehen.

Begriffe besetzen, prägen und umdeuten

Die Wörter, die wir benutzen, sind nicht neutral. Mit ihnen verbinden sich bestimmte Vorstellungen und Gefühle. Wörter können beglücken, einschüchtern, beruhigen oder auch empören. Diese Tatsache hat uns schon mehrfach beschäftigt. Ein Sachverhalt kann – je nachdem, wie Sie ihn bezeichnen – in völlig unterschiedliches Licht getaucht werden. Allerdings sind Sie in der Wortwahl alles andere als frei. Sie müssen auf den vorhandenen Bestand an Wörtern zurückgreifen, von denen jedes seinen ganz eigenen „Beigeschmack" hat. Sogar wenn Sie einen neuen Begriff erfinden, wird der von Ihrem Publikum

immer eingeordnet werden. Egal, ob es sich um die Kombination vorhandener Begriffe handelt (zum Beispiel „Praxisgebühr“), um die Entlehnung aus einer anderen Sprache (zum Beispiel „Storytelling“) oder um ein Kunstwort (zum Beispiel „Radar“). Sobald wir einen Namen oder einen Begriff aufnehmen, kommen Konnotationen ins Spiel (→ S. 24, „Konnotation und Denotation“).

„Naming“: Produkt- und Firmennamen entwickeln

Wie stark wir von unseren sprachlichen Erfahrungen geprägt werden, zeigt das „Naming“: Unternehmen geben viel Geld aus, um für ihre Produkte (oder auch für sich selbst) einen passenden Namen entwickeln zu lassen. Er soll nicht nur gut klingen, sondern auch zu dem betreffenden Objekt passen. Es ist ein beträchtlicher Unterschied, ob ein Auto „A4“ oder „Mustang“ heißt, ob ein Name auf eine Frauenzeitschrift passen muss oder für eine Software gesucht wird.

Vorsicht: Bedeutungsänderung!

Wir gehen so selbstverständlich mit Sprache um, dass uns meist gar nicht auffällt, wie sie sich verändert. Die Wörter, die wir gestern benutzt haben, erscheinen uns heute nicht anders. Und doch verschiebt sich ihre Bedeutung. Es hängen sich neue Konnotationen an einen Begriff, der „Beigeschmack“ wird ein anderer. Ein Wort hat plötzlich Konjunktur, es ist „in aller Munde“. Später nutzt es sich ab, man mag es nicht mehr hören, und Sie machen sich lächerlich, wenn Sie es in bestimmten Kreisen noch benutzen.

Die Entdeckung der „Nachhaltigkeit“

Innerhalb kurzer Zeit ist der ökologische Begriff der „Nachhaltigkeit“ durch inflationären Gebrauch stark entwertet worden. Dabei hat sich die Sache, die er ursprünglich bezeichnet (nicht mehr Ressourcen zu verbrauchen als „nachwachsen“), keineswegs erledigt. Daher kann man diesen Begriff nicht ohne weiteres aufgeben. Doch empfiehlt es sich, ihn ausschließlich in diesem eng umgrenzten Sinn zu gebrauchen und die Zuhörer eigens darauf hinzuweisen.

Zwei Aspekte sind in diesem Zusammenhang wichtig:

- Die Bedeutungsänderung geschieht durch den Gebrauch, der von einem bestimmten Begriff gemacht wird. Wird eine harmlose Formulierung benutzt, um einen gefährlichen Sachverhalt zu bezeichnen, kann die Formulierung sehr schnell ihre Harmlosigkeit verlieren. Umgekehrt kann ein schockierender Begriff auch seinen Schrecken verlieren, wie wir noch sehen werden.

- Ob ein Begriff positiv oder negativ besetzt ist, hängt auch davon ab, *wer* ihn benutzt. Ein bestimmter Ausdruck kann allein dadurch unbrauchbar werden, dass ihn eine Gruppierung für sich reklamiert, mit der man nichts zu tun haben möchte.

Sprache der Macht im Alltag: Abnutzung garantiert

Wenn neue Begriffe attraktiv erscheinen, werden sie von anderen aufgegriffen und weiter verbreitet. Das macht sie zwar erfolgreich und sie nehmen Einfluss auf die öffentliche Diskussion, doch zugleich nutzen sich diese Formulierungen auch ab. Wer etwas auf sich hält, meidet sie und benutzt neue Begriffe oder solche, die ein wenig an den Rand geraten sind.

Gespür für den Beigeschmack

Bevor Sie einen Begriff verwenden, sollten Sie sich darüber im Klaren sein, welche Konnotationen an ihm kleben und wie er sich „anfühlt". Macht er denen, die Sie ansprechen möchten Angst oder vermittelt er ihnen ein Gefühl von Sicherheit und Kontrolle? Erscheint er sympathisch, ja wertvoll oder stößt er auf Ablehnung? In beiden Fällen können Sie den Begriff nutzen – selbstredend für unterschiedliche Zwecke. So liegt es nahe, ein eigenes Anliegen mit einem Begriff zu schmücken, der positiv besetzt ist.

Die „Umweltzone"

Eine ganze Reihe von Großstädten hat den Autoverkehr eingeschränkt: Nur noch Modelle, die bestimmte Abgaswerte einhalten, dürfen in die City. Außerdem brauchen sie eine bestimmte Plakette, sonst dürfen sie nicht fahren. Aus Sicht der betroffenen Autofahrer stellt dies ein „Fahrverbot" dar. Auch wenn es dafür stichhaltige Gründe geben mag, ist dieser Begriff negativ belegt. Die Verantwortlichen sprechen daher lieber davon, sie hätten eine „Umweltzone" eingerichtet. Wer sich dem Schutz der Umwelt verpflichtet fühlt, kann eine solche Maßnahme kaum ablehnen.

Erscheint Ihnen hingegen ein bestimmtes Verhalten problematisch, bringen Sie die unerfreulichen Obertöne zum Klingen. Ein bewährtes Verfahren besteht darin, einen Begriff, der eigentlich positiv belegt ist, negativ aufzuladen. Im Deutschen gelingt dies besonders gut, weil wir einfach nur zwei Begriffe zusammenfügen müssen, um ein neues Exemplar zu erhalten.

„Angstsparen"

In der Wirtschaftskrise 2009 ging der private Konsum zurück. In dieser Situation tauchte in der öffentlichen Debatte der Begriff „Angstsparen" auf. Er unterstellt, dass die Bürger mehr ausgeben könnten (und sollten), dies aber nicht tun, weil sie irrationale Ängste haben. Der positiv besetzte Begriff „Sparen" (im Sinne von vorsorgen, maßhalten, verantwortungsvoll mit den Ressourcen umgehen) wird durch die „Angst" ins Negative gewendet. „Angstsparen" ist bedrohlich. Denn wie in diesem Zusammenhang stets betont wird, würgt „Angstsparen" eine mögliche „wirtschaftliche Erholung ab".

Der Begriff funktioniert auch deshalb so gut, weil er sich an andere „Ängste" anschließen lässt, die „den Deutschen" in der Vergangenheit nachgesagt wurden: Angst vor dem „Waldsterben", Angst vor einem Atomkrieg, es gab das Schlagwort von der „German Angst", die uns angeblich gelähmt hat. Solche Konnotationen sind wichtig, denn sie machen den neuen Begriff überhaupt erst plausibel.

Das schließt nicht aus, dass es Konnotationen gibt, die geradewegs das Gegenteil zum Inhalt haben und die dennoch genutzt werden können – vor ein und demselben Publikum. Wir können uns die Sache so vorstellen wie bei einer Mindmap: Im Zentrum steht der Begriff, von dem in alle Richtungen sehr verschiedene Konnotationen abzweigen, die miteinander gar nicht viel zu tun haben müssen. Damit die Konnotation funktioniert, müssen Sie die in aller Regel irgendwie „anknipsen" (→ S. 26, Sprache der Macht im Alltag). Und das tun Sie, indem Sie weitere Begriffe benutzen, die in diese Richtung weisen.

„Aufbau Ost"

Ein Begriff wie „die Deutschen" verfügt über eine Fülle von Konnotationen, etwa Disziplin, Exportüberschuss, Romantik, Organisationstalent, (übertriebenes) Sicherheitsdenken, Drittes Reich oder Wirtschaftswunder, eine Konnotation, die sich etwa der Begriff „Aufbau Ost" zunutze macht. Die Deutschen haben es in den „Aufbaujahren" nach dem Zweiten Weltkrieg geschafft, ein „Wirtschaftswunder" zu vollbringen, Zumindest im Westen. Daher ist es plausibel, dass „den Deutschen" mit dem „Aufbau Ost" ein zweites „Wirtschaftswunder" gelingt.

Es ist völlig unerheblich, ob die Eigenschaften, auf die Sie anspielen, in Widerspruch zueinander stehen – solange nur die Konnotationen nachvollziehbar sind. So können Sie vor ein und dem selben Publikum sowohl vom „Angstsparen" als auch vom „Aufbau Ost" sprechen und in beiden Fällen Zustimmung finden.

Enge und lose Verbindungen

Das bedeutet aber keineswegs, dass Konnotationen sich nach Gutdünken ein- und ausknipsen lassen. Konnotationen haben einen unterschiedlichen Stellenwert. Das heißt, es gibt welche, die einem sofort in den Sinn kommen, wenn man ein bestimmtes Wort hört, vor allem in einem bestimmten Kontext. Andere Konnotationen liegen etwas ferner, sie sind nur lose mit dem Begriff verbunden und wirken daher blasser. Sie können durchaus von den starken Konnotationen überstrahlt werden. Auf diese Weise kann ein Begriff auch schon mal in eine Schieflage geraten.

„Spätrömische Dekadenz"

Außenminister und Vizekanzler Guido Westerwelle forderte im Februar 2010 eine Neuausrichtung der Sozialpolitik. In einem Zeitungsbeitrag schrieb er: „Wer dem Volk anstrengungslosen Wohlstand verspricht, lädt zu spätrömischer Dekadenz ein." Die Konnotationen, die Westerwelle im Sinn gehabt haben mag, waren „Niedergang" und „Nichtstun". Doch eine dritte drängt sich einem nicht weniger auf: Spätrömische Dekadenz betrifft die Oberschicht. Vor unserem geistigen Auge sehen wir eben nicht das römische Pendant des Hartz-IV-Empfängers sich auf dem Ruhepolster räkeln, sondern die Angehörigen der „besseren Kreise".

Der Bumerang der Dramatisierung

Wenn ein Begriff Aufmerksamkeit finden soll, darf er nicht lau und matt sein. Er soll ja etwas zum Klingen bringen, die Menschen erreichen. Und das tut er nur, wenn er lebhafte Vorstellungen in Gang setzt und an den Gefühlen rührt. Da liegt es nahe, die Dinge etwas zuzuspitzen, zu dramatisieren, das Kleine groß zu machen und das Mittlere riesig, um im Wettbewerb der Begriffe noch durchzudringen.
Tatsächlich wirken viele Formulierungen in der öffentlichen Debatte stark überhöht: Da ist von Chaos die Rede, von Krieg, Katastrophen und Kollaps. Werden Zahlen zurückgehalten oder geschönt, kommen Begriffe wie „Lüge" auf den Tisch, „Schwindel" oder gleich „Betrug". Vor etlichen Jahren kursierte das Schlagwort von der „Rentenlüge". Es gab unzählige „Steuerlügen", aber auch „Diätlügen", „Ernährungslügen" und den „Klimaschwindel" (dahinter verbirgt sich die These, dass sich der Klimawandel anders vollziehen wird als prognostiziert).

Es ist schon richtig, dass diese schrillen Begriffe mehr Aufmerksamkeit erheischen als moderatere Formulierungen. Doch diese Zuspitzungen nutzen sich sehr schnell ab. Schlimmer noch: Sie fallen auf denjenigen zurück, der sie verbreitet. Wer jedes Problem und jede Unannehm-

lichkeit zur „Katastrophe“ aufbläst, um sich Gehör zu verschaffen, den nehmen wir in Zukunft nicht mehr ganz ernst.

Tatsächlich ist es ein Kennzeichen der Sprache der Macht, dass sie auf diese marktschreierischen Überzeichnungen verzichtet. An ihnen ist eher abzulesen, dass der Betreffende wenig Einfluss hat, deshalb sieht er sich ja gezwungen, auf diese Art und Weise auf sein Anliegen aufmerksam zu machen.

Sorgen und Ressentiments nutzen

Das heißt nun wiederum nicht, dass die Sprache der Macht darauf verzichten würde, Verunsicherung und Unbehagen zu säen. Das Gegenteil ist der Fall. Sehr bewusst nutzt sie Sorgen, diffuse Ängste, Vorbehalte und auch Ressentiments für ihre Zwecke. Dabei spitzt sie die Begriffe zu, im Sinne größerer Eindeutigkeit. Aber sie vermeidet das aufgeblasene, katastrophische Vokabular.

Die „Rentner-Republik“

Als im Frühjahr 2008 eine außerplanmäßige Rentenerhöhung geplant war, meldete sich Altbundespräsident Roman Herzog zu Wort und warnte: „Wir sind auf dem Weg in die Rentner-Republik.“ Weder Rentner noch Republik sind für sich genommen bedrohlich. Doch in ihrer Kombination werden sie es mit einem Mal. Denn „Rentner“ stehen nicht mehr im Berufsleben; sie sind also nicht produktiv, sondern Kostgänger des Systems. Wenn sie nun diejenigen sind, die unsere „Republik“ bestimmen, dann muss man sich um den Bestand dieser Republik Sorgen machen.

Manche Begriffe wirken auf den ersten Blick geradezu verheißungsvoll. Doch auch sie machen sich unsere tief verwurzelten Ängste zunutze. So ist es geradezu eine menschliche Urangst, ausgeschlossen zu werden, nicht mehr dazuzugehören. Daher lässt sich auf diesem Register besonders wirksam spielen.

Die „Wissensgesellschaft“

Im Unterschied zur „Rentner-Republik“ hat der Ausdruck „Wissensgesellschaft“ einen sehr positiven Klang. Der Grundgedanke: Der wirtschaftliche Erfolg einer Gesellschaft hängt nicht länger von materiellen Dingen ab, sondern vom „Wissen“, allerdings von einer sehr speziellen Art von Wissen. Es muss verwertbar sein, sich in neuen Produkten oder Dienstleistungen materialisieren, die am Markt nachgefragt werden. Wer sich dieses Wissen nicht aneignet, schließt sich aus der Wissensgesellschaft aus.

Begriffe besetzen, ehe es die anderen tun

Bis jetzt war hauptsächlich von Begriffen die Rede, die eine bestimmte Sicht der Dinge vermitteln. Wer sie prägt, der möchte, dass sich diese Formulierungen ausbreiten. Denn mit ihnen setzt sich auch die eigene Sicht der Dinge durch. Davon zu unterscheiden sind Begriffe, die man für sich reklamiert und sie damit anderen entzieht. Auch sie gehören zur Sprache der Macht, doch haben sie eine ganz andere Funktion: Sie sollen die eigene Position aufwerten und die Konkurrenten in ein ungünstiges Licht setzen.

Wir haben es ja bereits angesprochen: Entscheidend ist nicht nur, wofür ein bestimmter Begriff steht, sondern auch *wer* ihn benutzt. Gruppen grenzen sich gegeneinander ab. Dazu gehört auch, dass sie ihre eigenen Begriffe prägen. Wer sie benutzt, bekundet dadurch seine Zugehörigkeit und gibt zu erkennen, dass er die Gruppennormen respektiert. Machen Außenstehende von diesem Vokabular Gebrauch, bekommen sie Ärger oder sie werden eingemeindet. Wer zu einer rivalisierenden Gruppe gehört, wird sich daher hüten, bestimmte Begriffe zu verwenden. Sie sind für ihn tabu. In einigen Fällen jedoch gerade nicht, wie wir noch sehen werden.

Manche dieser Begriffe dienen ausschließlich als Erkennungszeichen: ein bestimmtes Fachvokabular oder ungewöhnliche Ausdrücke, die nur in dieser Gruppe üblich sind. In anderen Fällen werden Begriffe beansprucht, weil sie mit positiven Vorstellungen und angenehmen Gefühlen verbunden sind. Man möchte Zustimmung und Sympathie ernten. Vor allem die politischen Parteien sind bestrebt, bestimmte Themen und Begriffe zu besetzen. So verbindet sich der Begriff „soziale Marktwirtschaft“ mit Ludwig Ehrhardt und daher traditionellerweise mit der CDU. „Soziale Gerechtigkeit“ ist ein Begriff, den die Sozialdemokraten für sich reklamieren (neuerdings auch „die Linke“). „Ökologie“ und „Frieden“ sind Leitbegriffe der Grünen, während „Freiheit“ und „Senkung von Steuern und Abgaben“ der FDP zuzuordnen sind.

Nun haben die Parteien keineswegs ein Monopol auf „ihr“ Thema. Die Konkurrenz kann ihnen durchaus auf ihrem angestammten Feld den Rang ablaufen. Der Punkt, der uns hier interessieren soll: Dies geschieht in aller Regel, indem ein neuer, ein eigener Begriff kreiert wird. So thematisierte der damalige CDU-Generalsekretär Heiner Geißler die „neue soziale Frage“. Und während die Begriffe „Ökologie“ und „öko“ noch immer ein grünes Markenzeichen sind, haben die anderen Parteien den „Umweltschutz“ zu ihrem Thema gemacht.

Der Kampf um die „Mitte"

Mit Ausnahme der „Linken" sind alle Parteien bestrebt, den Begriff der „Mitte" für sich zu beanspruchen. So finden sich Bezeichnungen wie „die neue Mitte" (Gerhard Schröder), die „Koalition der Mitte" (Helmut Kohl), „Mitten im Leben" (Slogan der CDU unter Angela Merkel) und „die Mitte stärken" (Deutschlandprogramm der FDP 2009). Aufschlussreich ist auch die Aussage des SPD-Politikers Franz Müntefering: „Mitte ist da, wo die linke Volkspartei SPD ist." Jeder befindet sich in der Mitte. Nur irgendwie anders.

Das Phänomen gibt es aber nicht nur in der Politik: Überall, wo konkurriert wird und sich Gruppen gegeneinander abgrenzen, werden Begriffe besetzt mit dem Ziel zu signalisieren: Dafür stehen wir, darauf legen wir besonderen Wert – und nicht die anderen. Nach Möglichkeit geht es dabei um Dinge, die auch dem Publikum am Herzen liegen, den Kunden, den Wählern, den Unterstützern und Anhängern. Näher wird uns dieses Thema im Abschnitt über die „Werte" beschäftigen (→ S.157, „Wunderwaffe Werte").

Mit Begriffen abwerten

Auch das umgekehrte Verfahren ist weit verbreitet: Konkurrenten und Gegner werden mit Begriffen belegt, die mit negativen Konnotationen verbunden sind. Die Kunst dabei besteht darin, das Publikum von zwei Dingen zu überzeugen:

- dass der Begriff auf die Gegenseite überhaupt zutrifft,
- dass der Begriff tatsächlich etwas Negatives bezeichnet.

Das ist oftmals nicht so einfach, wie es klingt. Denn es geht nicht einfach darum, verbal auf die Konkurrenz einzudreschen. Überzogene Angriffe oder gar Beleidigungen fallen auf denjenigen zurück, der sie äußert. Allenfalls die eigenen Anhänger mögen da Beifall klatschen; aber auch das ist eher Ausdruck ihrer Machtlosigkeit. Sie berauschen sich an den wüsten Beschimpfungen, die der Gegenseite gelten – eben weil sie ihr gegenüber nichts zu melden haben.

Erste Voraussetzung daher: Der Begriff muss plausibel sein. Er muss zu der Gegenseite passen. Ideal ist es, wenn die Gegenseite diesen Begriff für sich selbst in Anspruch nimmt (Punkt 1) und man ihn negativ aufladen kann (Punkt 2). Weit häufiger dürfte allerdings der Fall auftreten, dass man nicht denselben, sondern einen ähnlichen Begriff ins Spiel bringt. Dieser Begriff lässt sich nämlich leichter mit negativen Konnotationen in Verbindung bringen. Zugleich lässt er sich auch leichter der Gegenseite anhängen.

Ein bemerkenswertes Beispiel ist der altehrwürdige Begriff „liberal". Auf den ersten Blick erscheint er alles andere als abwertend. Liberales Gedankengut gehört vielmehr zum „Common sense". Und doch gibt es gleich zwei, geradezu gegensätzliche Versuche, mit diesem Begriff den politischen Gegner abzuqualifizieren. In den USA belegte die politische Rechte fast alles, was ihr verabscheuungswürdig erschien, mit der Bezeichnung „liberal". Liberal, das stand für Weichheit, Prinzipienlosigkeit und Nachsicht, vor allem gegenüber Straftätern. Liberale waren nicht patriotisch, sie glaubten nicht an Gott und sie waren arrogant; sie sahen auf die einfachen, ehrlichen Amerikaner herab. Liberal wurde zum Unwort. Der amerikanische Präsident George Bush sprach vieldeutig vom „L-word". Ganz so, als würde er seinen Zuhörern die Schamröte ins Gesicht treiben, würde er diesen Begriff aussprechen (eine wohlkalkulierte Zweideutigkeit, denn das „L-word" steht eben auch für „lesbian", also „lesbisch").

Dass dieser Begriff überhaupt so massiv unter Feuer genommen werden konnte, hat zwei Gründe: Einmal handelt es sich um eine böswillige Überzeichnung liberaler Positionen (zum Beispiel Resozialisierung statt drakonischer Strafen = Laschheit gegenüber Kriminellen). Dann aber konnte die Rechte auch auf kulturelle Stereotypen zurückgreifen. Dass sie dies mit einer beachtlichen Beharrlichkeit taten und immer wieder „die Liberalen" zum Ziel ihrer Angriffe machten, blieb nicht ohne Wirkung: Bei vielen Amerikanern ist der Begriff „liberal", fast möchte man sagen: nachhaltig ramponiert worden.

Auch in Deutschland bekam das Wort eine negative Bedeutung. Allerdings nur in Verbindung mit der Vorsilbe „neo". Vermutlich weil das pure „L-Wort" zu vielfältige und zu positive Konnotationen hat. Immerhin steht „Liberalität" für Offenheit, Großzügigkeit und Toleranz; von der rechten bis zur linken Mitte wird sie gerne für sich in Anspruch genommen. „Neoliberal" sind hingegen immer die andern.

„Neoliberal"

Ursprünglich bezeichnete „neoliberal" eine Neubelebung des (wirtschaftlichen) Liberalismus Mitte des 20. Jahrhunderts. Als einer der bekanntesten Vertreter dieser Richtung gilt Ludwig Ehrhardt, der „Vater der sozialen Marktwirtschaft". In den 1980er und 1990er Jahren wurde der Begriff für die Reformen von Ronald Reagan und Margaret Thatcher verwendet – und zwar ausschließlich von den Kritikern dieser Reformen. Seitdem ist „neoliberal" mit folgenden Konnotationen verbunden: schwacher Staat, Privatisierung, Egoismus, das Recht des Stärkeren, wirtschaftliche Interessen gehen vor Gemeinwohl, die Reichen profitieren auf Kosten der Armen.

Hier soll es nicht darum gehen, wie berechtigt diese Kritik ist. Entscheidend ist vielmehr, dass der Begriff „neoliberal“ inhaltlich neu aufgeladen wurde, mit immer den gleichen negativen Konnotationen. So wurde er regelrecht zum politische Kampfbegriff. Die Vertreter „neoliberaler“ Politik verwendeten das Wort überhaupt nicht. Zum Beispiel, um es positiv zu besetzen. Im Gegenteil, und so ergibt sich eine doppelte Pointe: Ausgerechnet die politische Kraft, die in den USA und in Großbritannien „liberal“ zum unaussprechlichen Schmähwort erklärt hat, gilt hierzulande als Brutstätte des „Neoliberalismus“. Und der ursprünglich „neoliberale“ Ludwig Ehrhardt wird mit seinem Konzept von der „sozialen Marktwirtschaft“ zum Kronzeugen gegen den „Neoliberalismus“ erklärt.

Ein weiteres Verfahren, die Gegenseite abzuwerten: Man prägt einen Oberbegriff, mit dem man nicht nur die Gegenseite bezeichnet, sondern mindestens eine weitere Gruppe, die die Abneigung des Publikums auf sich zieht. Sie sperren Ihren Konkurrenten gewissermaßen mit einem anerkannten Schmuddelkind zusammen und erklären beide zu Brüdern. Auf diese Weise lässt sich jeder Journalist zum „oberflächlichen und sensationshungrigen Medienvertreter“ abstempeln. Einen Vertreter der Arbeitgeber rechnet man zu den „Wirtschaftsbossen“, einen Vertreter der Arbeitnehmer erklärt man zum linken „Gewerkschaftsfunktionär“. Es kommt nur darauf an, die Ressentiments des Publikums zu kennen und eine halbwegs nachvollziehbare Verbindung zu schaffen. Vor allem Kritiker werden mit dieser Methode gerne diskreditiert.

Begriffe durchsetzen

Die Macht der Begriffe wird vor allem dort augenfällig, wo es gelingt, ihren Gebrauch durchzusetzen und andere Begriffe zu verdrängen. Im sympathischsten Fall übernehmen die anderen den Ausdruck, weil er ihnen so treffend erscheint. Doch häufig werden Sprachregelungen mit mehr oder weniger subtilem Druck durchgesetzt. Der Leitwolf benutzt ein bestimmtes Vokabular; fast undenkbar, dass sein Rudel ihm da nicht folgt. Wer bei seiner eigenen Ausdrucksweise bleibt, darf sich nicht wundern, wenn sich die Führung dadurch herausgefordert fühlt.

Nicht selten werden bestimmte Formulierungen ganz offen kritisiert. „Der Begriff gefällt mir nicht“, erklärt der Vorgesetzte. Oder: „Sie sprechen von Humanressourcen. Das klingt so technisch. Es handelt sich doch um Menschen. Ich finde, wir sollten besser von ‚unseren Mitarbeitern’ sprechen.“

Keine Probleme, sondern „Herausforderungen"

In manchen Unternehmen wird es gar nicht gerne gesehen, wenn von „Problemen" die Rede ist. Das klinge so „negativ", heißt es. Zumindest die Führungskräfte sind gehalten, stattdessen von „Herausforderungen" zu sprechen. Das klingt aktiv. Man sieht nicht die „Probleme", wie sie einen drücken und belasten, sondern einen energiegeladenen Chef, der es gar nicht erwarten kann, endlich einmal „gefordert" zu werden.

Über solche Hinweise können Sie sich nur hinwegsetzen, wenn Sie eine eigene starke Position haben. Aber sogar dann riskieren Sie einen Konflikt – was für einen machtbewussten Menschen allerdings gerade ein Anreiz sein kann, bei seiner Ausdrucksweise zu bleiben. Denn sinnfälliger lässt es sich nicht demonstrieren, dass man sich seine Unabhängigkeit bewahrt hat.

Kein Zweifel: Um einen Begriff durchzusetzen, braucht man Macht. Allerdings müssen Sie nicht selbst in einer Machtposition sein. Sie müssen nur diejenigen, die es sind, für Ihren Begriff gewinnen. Und das ist keineswegs aussichtslos. Denn diejenigen, die eine bestimmte Sprachregelung durchsetzen können, sind meist nicht diejenigen, die einen Begriff prägen. Sie greifen ihn auf.

Damit ein Begriff aufgegriffen wird, muss er benutzt werden. Und zwar möglichst oft und von den „richtigen" Personen. Diese müssen in der Hierarchie gar nicht weit oben stehen, ja oft stehen sie sogar außerhalb der Organisation. Entscheidend ist etwas anderes: Dass sie sprachgewandt sind und dass man ihnen zuhört.

Es kann dauern, bis sich ein Begriff einnistet. Dabei sind zwei gegenläufige Effekte wirksam: Einmal muss sich der Begriff einschleifen, er darf uns nicht mehr fremd, sondern sollte uns vertraut erscheinen. Dann aber gibt es auch den Reiz des Neuen. Diesen Ausdruck habe ich noch nicht gehört und möchte gerne wissen, was dahinter steckt. Gefällt mir das, werde ich den Begriff womöglich bei nächster Gelegenheit selbst verwenden. So spricht er sich buchstäblich herum.

Begriffe umdeuten

Zur Sprache der Macht gehört nicht nur, Begriffe zu besetzen, sondern sie auch gekonnt umzudeuten. Dabei ist beides möglich: Ein Ausdruck, der positiv oder neutral gemeint war, wird ins Negative gewendet, oder ein abwertender Begriff wird positiv aufgeladen. Fall Nummer eins haben wir bereits beim „Neoliberalismus" kennen gelernt sowie beim Schlagwort von den „blühenden Landschaften" (→ S. 112). Doch auch für Fall Nummer zwei gibt es bemerkenswerte Beispiele.

Eine weit verbreitete Methode, Schmähworte unschädlich zu machen, besteht darin, eben diese Bezeichnung für sich selbst zu verwenden und mit positiven Konnotationen zu versehen. Auf diese Weise wurde das rüde Wort „schwul“, man möchte sagen: salonfähig. Seit dem Bekenntnis des Berliner Bürgermeisters Klaus Wowereit: „Ich bin schwul. Und das ist auch gut so.“, hat der Begriff eine enorme Aufwertung erfahren. Heute klingt „schwul“ freundlicher und entspannter als die vermeintlich neutrale Bezeichnung „homosexuell“.

Vereinzelt gelingt die positive Umdeutung so gut, dass sich das negative Etikett gewissermaßen zu einem neuen Markenzeichen machen lässt. Es gibt kaum eine stärkere Widerlegung der Kritik.

Das „alte Europa“

Zu Zeiten des Irakkriegs unterschied US-Verteidigungsminister Donald Rumsfeld zwischen dem „alten“ und dem „neuen“ Europa. Seine Botschaft: Den Ländern des „neuen Europas“ gehört die Zukunft, während das „alte Europa“ die Zeichen der Zeit nicht erkannt hat. Doch das „alte Europa“ nahm die Charakterisierung gerne an. Denn der Begriff „alt“ ließ sich – gerade im Lichte der Ereignisse – positiv umdeuten. Im Sinne von: erfahren, fest in ehrwürdiger Tradition verwurzelt und nicht so leicht mitzureißen wie die „neuen Europäer“, die noch nicht so lange dazugehören.

Beim Thema Umdeuten befinden wir uns eigentlich schon bei den Gegenstrategien, von denen gleich noch die Rede sein wird. Hier nur so viel: Es gibt Begriffe, die Ihnen womöglich unangemessen oder verharmlosend erscheinen. Solche „Unwörter“ kann man kritisieren und zumindest im eigenen Sprachgebrauch durch einen treffenderen Begriff ersetzen. Allerdings ist das nicht immer möglich – und auch nicht immer sinnvoll, etwa wenn die Gegenseite hartnäckig bei dem „Unwort“ bleibt und es sich durch häufigen Gebrauch etabliert hat.

In solchen Fällen kann es zweckmäßig sein, das „Unwort“ ganz bewusst zu übernehmen, aber deutlich zu machen, wofür es steht. Anders gesagt: Sie holen die negativen Konnotationen wieder hervor, die unter den Tisch gekehrt werden sollten. Diese Methode ist oft erstaunlich wirksam. Und das Beste ist: Wenn die Gegenseite den Begriff weiterhin benutzt, verbreitet sie damit die Inhalte, um die es Ihnen geht.

Die „ethnischen Säuberungen"

Zu den abstoßendsten Begriffen überhaupt gehört das Wort von den „ethnischen Säuberungen", das zur Zeit des jugoslawischen Bürgerkriegs in den 1990er Jahren aufkam. Es setzt die Angehörigen einer anderen Volksgruppe mit „Schmutz" gleich und ihre Vertreibung und Ermordung mit einer hygienischen Maßnahme. Es schien angemessener zu sein, von „Völkermord" zu sprechen. Dieser Ausdruck ist allerdings unspezifischer. Und mittlerweile ist der Begriff von den „ethnischen Säuberungen" so stark mit den damaligen Gräueltaten verbunden, dass er sich gewiss nicht mehr verharmlosend gebrauchen lässt. Wer im Zusammenhang mit Menschen von „Säuberungen" spricht, meint ein Verbrechen.

Gegenstrategien

Mit dem Thema Umdeutung ist eine wichtige Gegenstrategie schon benannt. Positive Begriffe können negativ aufgeladen werden; Negatives können Sie versuchen ins Positive zu wenden. Die Voraussetzung, dass dies gelingt: Sie müssen sich Gehör verschaffen können. Und dann wieder und immer wieder die entsprechenden Begriffe ins Spiel bringen. Das Prinzip der Wiederholung gilt auch hier. Sie können Begriffe nur dadurch neutralisieren oder umdrehen, dass Sie von ihnen ausgiebig Gebrauch machen.

Dabei ist es nicht ratsam, sich auf jeden Begriff zu werfen. Denn man befindet sich immer ein wenig in der Defensive, wenn man nur reagiert. Daher ist eine zweite Gegenstrategie, selbst Begriffe zu entwickeln, die den eigenen Standpunkt am besten auf den Punkt bringen oder eben die Schwachpunkte der Gegenseite.
Als dritte Gegenstrategie bietet sich an, die Begriffe aufzudröseln: Sie erklären, was hinter den Begriffen steckt, welche Interessen die Gegenseite damit verfolgt und welche Aspekte ausgeblendet werden. Sie entlarven die Begriffe als Manipulation und versuchen sie dadurch unschädlich zu machen. Allerdings muss man hinzufügen, dass die Entlarvung allein häufig nicht reicht. Die Begriffe können durchaus noch weiterwirken und Schaden anrichten. Deshalb sollten Sie diese Strategie immer als Ergänzung einsetzen.

Als weitere Ergänzung kommt eine vierte Strategie in Frage: Sie weisen den Begriff zurück und fordern Ihr Gegenüber auf, ihn nicht mehr zu gebrauchen. Andernfalls brechen Sie die Verständigung ab. Dieses Vorgehen empfiehlt sich allerdings nur, wenn Sie in einer machtvolleren Position sind als Ihr Gegenüber. Und es besteht das Risiko, dass der Begriff inoffiziell umso eifriger benutzt wird.

Wenden wir uns den Begriffen zu, die jemand für sich reklamiert, um sich selbst aufzuwerten. Eine gängige Gegenstrategie kennen wir von den Kernbotschaften: Der Begriff wird beschädigt. Man versucht, ihn mit negativen Konnotationen aufzuladen oder ihn als „nichtssagend" hinzustellen. Wollen Sie sich selbst bei dem gleichen Thema profilieren, geraten Sie leicht ins Hintertreffen, wenn Sie als Zweiter gleich mit einem Konkurrenzbegriff in die Arena steigen. Solange die Gegenseite als „das Original" erscheint, haben Sie schlechte Karten. Doch die Situation ändert sich, wenn Sie sich deutlich vom vermeintlichen „O-riginal" abgrenzen können und / oder etwas Zeit verstrichen ist, so dass die Gegenseite ihr angestammtes Thema ein wenig vernachlässigt hat und Sie nun mit einer neuen, zeitgemäßen Version auftreten.

Eine interessante Variante, die allerdings einiges Geschick erfordert, besteht darin, ganz bewusst das Vokabular der Gegenseite zu übernehmen – ohne freilich deren Position zu vertreten. Als Konservativer benutzen Sie Begriffe wie „soziale Gerechtigkeit", „Solidarität" oder „Frauenförderung". Stehen Sie politisch links, gehen Ihnen Begriffe wie „Patriotismus", „Rentabilität" oder „Pflicht" über die Lippen. Das kann für erhebliche Verwirrung sorgen – allerdings auch in Ihren eigenen Reihen.

Machtvolle Metaphern

Als Mittel, Einfluss zu nehmen, werden Metaphern weithin unterschätzt. Sie gelten als blumige Ausschmückung, als Angelegenheit für Dichter oder für Leute, die sich nicht so genau festlegen wollen. Die drücken sich dann metaphorisch aus, anstatt klipp und klar zu sagen, was Sache ist. Ihre Worte gelten nur im übertragenen Sinn – darunter kann sich jeder vorstellen, was er mag. Da liegt der Schluss nahe: Die Sprache der Macht sollte Metaphern möglichst meiden.

Doch das ist ein gewaltiger Irrtum. Eine gut gewählte Metapher ist kaum zu schlagen. Sie hat ihre ganz eigene Überzeugungskraft, gegen die auch logische Argumente und Erklärungen oft erstaunlich wenig ausrichten können. Metaphern sind anschaulich, sie sind lebendig, bereiten Vergnügen – und sie entsprechen der Art, wie wir denken.

Die Mechanik der Metapher

Doch was ist eine Metapher überhaupt? Wie funktioniert sie? Das Wort kommt aus dem Griechischen. „Metapherein" heißt so viel wie „hinübertragen". Was da hinübergetragen wird, das ist die Bedeutung,

von Gegenstand A zu Gegenstand B. In einer bestimmten Hinsicht ist A wie B. Das klingt außerordentlich simpel und eröffnet doch ungeahnte Möglichkeiten.

So können Sie mit einer Metapher Ihrem Gegenüber etwas verständlich machen, was er sonst nicht begreift. Sie beziehen die Sache, die Sie erklären möchten, auf etwas anderes, das Ihr Gesprächspartner ganz gut kennt, unter dem er sich etwas vorstellen kann. Sie benutzen einen Vergleich – und dem anderen wird klar, was Sie meinen.

Umweltschutz ist ein langer ruhiger Fluss

Die Firma RGA entwickelt Umwelttechnologien. Geschäftsführer Holger Dornbach beschreibt die Zukunftsperspektiven der Branche als großen Fluss mit vielen Nebenarmen. „Immer wieder mal fließt der Strom in die Gegenrichtung. Aber nur um ein Hindernis herum. Die allgemeine Fließrichtung ist unumkehrbar."

Selbstverständlich kann jemand ganz anderer Ansicht sein. Eine Metapher „beweist" überhaupt nichts. Ein Fluss ist ein Fluss, und wie sich die Umwelttechnologien entwickeln, das hat mit den Gesetzen der Strömungslehre zunächst einmal gar nichts zu tun. Wir stellen diesen Zusammenhang her, die anderen werden ihn als mehr oder weniger schlüssig empfinden.

Ein sprachliches „Wahrnehmungsorgan"

Auch wenn sie häufig mit Poesie in Verbindung gebracht werden: Metaphern sind etwas ganz Alltägliches. Fast alles, was neu ist, komplex oder abstrakt, bekommt eine Metapher verpasst. Wir können gar nicht anders. Denn wir denken in Metaphern, wie der Kognitionswissenschaftler und Linguist George Lakoff konstatiert. Viele dieser Metaphern sind uns überhaupt nicht bewusst, denn sie haben sich lange verfestigt. Sie sind fester Bestandteil unserer Sprache und Kultur.

Flüssige Finanzen

Wenn wir über Geld und Finanzen sprechen, verwenden wir oft das vertraute, neutrale und konturlose Wasser als Metapher. Da schwimmt jemand im Geld, es gibt Geldströme, Geldregen, Zu- und Abflüsse auf unser Konto, wir sind flüssig bzw. liquide, unser Vermögen kann abschmelzen wie ein Eisblock, Geldquellen sprudeln oder versiegen; und wenn kein Geld mehr fließt, liegt es daran, dass der Geldhahn zugedreht wurde.

Nun können für ein und dieselbe Sache durchaus unterschiedliche Metaphern existieren. Ja, es ist sogar die Regel, dass man bei einem halbwegs komplexen Gegenstand nicht mit einer Metapher aus-

kommt. Und da wir nun schon mal vom Geld reden: Auch dort gibt es Metaphern aus anderen Bereichen, etwa wenn das Geld „angehäuft" wird oder „knapp", wenn jemand sein Konto „überzieht", eine „Geldspritze" bekommt" oder eine „Durststrecke überwindet".

Metaphern helfen uns, die Welt zu verstehen. Wir könnten uns sonst über die Dinge, die wir nicht unmittelbar wahrnehmen, gar keine „Vorstellungen" machen (sich etwas vor-zu-stellen, ist natürlich auch eine Metapher). In den Worten des Autors Neil Postman: Metaphern sind ein „Wahrnehmungsorgan" (das ist eine Metapher für Metaphern). Metaphern veranschaulichen uns etwas, dabei erfassen sie immer nur einen Teilaspekt. Daher können wir für denselben Gegenstand unterschiedliche Metaphern verwenden, ohne sie zu schwächen.

Vorgeprägtes und Selbstgeprägtes

Grundlegend für unser Thema ist die Unterscheidung zwischen vorgeprägten, übernommenen Metaphern und eigenen Sprachbildern. Um Einfluss zu nehmen, können beide genutzt werden – allerdings in unterschiedlicher Weise.

- Vorgeprägte Metaphern sind tief in unserer Vorstellungswelt verankert; sie werden nicht in Frage gestellt und können daher sehr bequem genutzt werden. Zwischen solchen Metaphern kann man ohne weiteres hin und her springen, die Zuhörer können ohne Mühe folgen. Der Nachteil: Das dahinter liegende Sprachbild ist bereits verblasst. Das nimmt solchen Metaphern ihre Lebendigkeit und Kraft.
- Selbst entwickelte Metaphern fordern die Aufmerksamkeit und Vorstellungskraft der Zuhörer; sie machen eine Botschaft interessanter und lassen mehr Freiheiten. Der Nachteil: Sie werden sehr viel skeptischer aufgenommen, können die Assoziationen des Publikums auch auf Abwege führen und es ist kaum möglich, zwischen mehreren Metaphern hin und her zu springen.

Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Jeder wird sofort verstehen, was Sie meinen, wenn Sie davon sprechen, „den Geldhahn zuzudrehen". Und Sie können im nächsten Satz einen Geldbetrag „tranchieren" wie einen Schweinebraten („die erste Tranche ist am 1. fällig"). Völlig anders sieht die Sache aus, wenn Sie ein ungewohntes Bild entwerfen und, sagen wir, Geld mit Farben vergleichen. Da werden Sie einiges erklären müssen und auf Vorbehalte stoßen. Farben scheinen doch wenig Gemeinsamkeiten zu haben mit einem Zahlungsmittel. Wenn

Sie auch noch auf eine zweite Metapher umblenden, ehe sich die erste verfestigt hat, zerstören Sie Ihr Bild. Auf der anderen Seite muss man sagen: Es sind die neuen, unverbrauchten Metaphern, die neugierig machen. Wenn sie gelingen, können Sie auf die Vorstellungswelt Ihrer Zuhörer einen weit größeren Einfluss nehmen, als wenn Sie sich einer vorgefertigten Schablone bedienen.

Das Prinzip Anschaulichkeit

Farben als Metapher mögen originell sein, doch haben sie einen großen Nachteil: Sie sind zu abstrakt, zu wenig greifbar. Genau darum geht es aber bei einer Metapher: Sie muss anschaulich sein, ein inneres Bild erzeugen. Und der Bereich, aus dem sie stammt, sollte den Zuhörern vertraut sein, sonst stiften Sie nur Verwirrung.

Die Firma als Symphonieorchester

Geschäftsführer Manfred Brunner versucht seine Mitarbeiter auf einen gemeinsamen Kurs einzuschwören. Er wählt dazu das Bild des Symphonieorchesters und schenkt der Rolle des Dirigenten sowie des ersten Geigers besondere Aufmerksamkeit. Die Ausführungen sind zwar in sich stimmig, sie gehen jedoch an den Zuhörern völlig vorbei. Denn keiner von ihnen interessiert sich für klassische Musik. Mit einem Symphonieorchester verbinden die meisten die Vorstellung von gepflegter Langeweile.

Das heißt freilich nicht, dass Sie immer auf den gleichen altvertrauten Beispielen herumreiten sollten. Vielmehr geht es darum, die Vorstellungswelt Ihrer Zuhörer zu erreichen. Und die umfasst wesentlich mehr als das, womit man täglich Umgang hat. So kann die Metapher vom großen Strom und den unvermeidlichen kleinen Gegenströmungen (→ S. 147) sehr überzeugend wirken, ohne dass man besonders viel über Flüsse weiß. Die Metapher funktioniert, sobald sich ein inneres Bild einstellt, das die Zuhörer mit der Botschaft in Verbindung bringen können.

„Die Kuh vom Eis holen"

Die Tarifverhandlungen in der Metallindustrie gestalteten sich schwierig. Der Verhandlungsführer der Arbeitgeber äußerte, es gehe jetzt darum, gemeinsam „die Kuh vom Eis zu holen". Auch wenn kaum jemand in seinem Leben ein weibliches Rind auf einem zugefrorenen See erblickt haben dürfte, so ist das Bild anschaulich und originell. Und es vermittelt eine klare Botschaft: Wir müssen mit äußerster Behutsamkeit vorgehen, um die gemeinsame Aufgabe zu lösen.

Mit ungewöhnlichen Metaphern Interesse wecken

Bei der „Kuh auf dem Eis“ ist es schon angeklungen: Metaphern machen uns neugierig und erfreuen uns, wenn sie originell sind. Nicht im Übermaß, denn das verwirrt, aber ein bisschen Überraschung darf schon sein, um eine Botschaft attraktiver zu machen.

Nun sollten selbst gestrickte Metaphern halbwegs stimmig sein. Sonst sind sie angreifbar und können regelrecht „umgedreht“ werden, wovon noch die Rede sein wird, wenn wir uns den Gegenstrategien zuwenden. Allerdings ist es mitunter verblüffend, wie viel Resonanz jemand findet, der seine Botschaft mit einer ungewöhnlichen Metapher garniert. Dabei ist es unbedingt von Vorteil, wenn die Metapher für die eigentliche Botschaft zu einem einprägsamen Markenzeichen werden kann.

Das „Erdnussbutter-Manifest“

Brad Garlinghouse, höhere Führungskraft beim Internetunternehmen Yahoo, war unzufrieden mit der Geschäftsstrategie. Er hatte eine ganz Reihe von Verbesserungsvorschlägen entwickelt. Doch stellte sich ihm die Frage, wie er die Aufmerksamkeit des Topmanagements finden könnte. Er verfasste ein vierseitiges Dokument und gab ihm den ansprechenden Titel: Das „Erdnussbutter-Manifest“. Darin erklärte er im Einzelnen seine Kritik und verglich die aktuelle Strategie des Unternehmens mit dem Versuch, auf die „Myriaden von Möglichkeiten in der Online-Welt die immer gleiche Erdnussbutter“ zu streichen. Das Ergebnis: „eine dünne Schicht“ liege über allem, es seien keine Schwerpunkte erkennbar. „Ich hasse Erdnussbutter“, bekannte Garlinghouse. „Wir alle sollten es tun.“ Das Manifest hatte durchschlagenden Erfolg. Ihm wurde so viel Aufmerksamkeit zuteil wie keinem anderen vergleichbaren Schriftstück. Nicht nur das Topmanagement wurde auf das „Manifest“ aufmerksam; es schaffte es sogar auf die Titelseite des Wall Street Journal. Ohne „Erdnussbutter“ wäre das gewiss nicht gelungen.

Zwei Anmerkungen hierzu: Die Metapher von der Erdnussbutter ist an den US-amerikanischen Kulturkreis gebunden. Im deutschen Sprachraum vermittelt sich der Widerwille gegen den allgegenwärtigen Brotaufstrich weit weniger. Hier hätte Garlinghouse eine andere Metapher wählen müssen und vielleicht ein „Tütensoßen-Manifest“ geschrieben. Zweiter Punkt: Überraschende Metaphern sollte man nur sparsam und sehr gezielt einsetzen, um die Aufmerksamkeit auf wesentliche Dinge zu lenken. Sonst nutzt sich der Effekt sehr schnell ab. Ein „Bierdosen“-, „Bratwurst“- oder „Bärlauch-Manifest“ würde es als Nachfolger der „Tütensoße“ vermutlich nicht einmal in den Lokalteil einer Provinzzeitung schaffen.

Die Reichweite von Metaphern

Wir haben es angesprochen: Metaphern beziehen sich immer nur auf einen bestimmten Teilaspekt, nämlich auf das, was vergleichbar ist. Alles andere fällt unter den Tisch. Was unser Beispiel mit der Erdnussbutter betrifft, so ist die Vergleichbarkeit äußerst begrenzt. Es geht nur um das Gefühl des Angewidertseins, das sich einstellt: a) wenn alles mit Erdnussbutter bestrichen wird, und b) wenn die eigene Firma keine klaren Prioritäten setzt und unterschiedliche Geschäfte nach der gleichen Methode angeht.

Eine solche Metapher mag uns zwar zum Schmunzeln bringen, aber sie reicht nicht sehr weit (oder nicht sehr tief, je nachdem, in welchem Deutungsrahmen wir uns bewegen). Für die Sprache der Macht von besonderem Interesse sind allerdings Metaphern mit einer größeren Reichweite. Denn diese nehmen sehr viel stärkeren Einfluss auf unser Denken. Eine größere Reichweite heißt, dass vor unserem geistigen Auge ein komplexeres Bild entsteht. Der Vergleich betrifft nicht nur eine Einzelheit (die damit auch abgehakt ist), sondern bezieht sich auf mehrere Faktoren.

Karrierewege

Eine weit reichende Metapher ist die berufliche „Laufbahn". Wir beschreiben die beruflichen Stationen, die jemand „durchläuft", als Fußmarsch, den er zurücklegt. Als Fußmarsch in ansteigendem Gelände, man könnte fast sagen: als Bergwanderung. Denn das Ziel ist der berufliche „Aufstieg". „Abstiege" sind ebenso zu vermeiden wie „berufliche Sackgassen", die uns nicht „weiterführen". Allerdings sind auch die höheren Positionen nicht ohne Risiko. Dort ist die „Luft sehr dünn". Und schließlich braucht man für den Weg an die Spitze eine zuverlässige „Seilschaft". Wenn die versagt, wird sie zur Belastung und zieht einen nach unten.

Eine Metapher mit großer Reichweite bringt uns dazu, weitere Schlussfolgerungen zu ziehen. Wir tauchen förmlich in das Bild ein, uns erschließen sich Entsprechungen, die uns zu einer neuen Sichtweise führen und manchmal auch zu neuen Ideen. Solche Metaphern können außerordentlich inspirierend sein. Zumindest, wenn sie neu für uns sind (was bei der „Laufbahn" ja nun nicht der Fall ist).

Allerdings haben diese Metaphern auch eine Kehrseite: Sie können eine Eigendynamik entwickeln und uns zu Schlussfolgerungen verleiten, die dem ursprünglichen Problem nicht mehr gerecht werden. Gerade weil sie so gut zu passen scheinen, machen sie uns blind für eine andere Sichtweise. So könnte man sich fragen, ob die Metapher von der „Laufbahn" nicht eine Kontinuität vorgaukelt, die im heutigen

Berufsleben gar nicht mehr gegeben ist. Das schrittweise Vorwärtskommen erscheint aber in der Metapher der „Laufbahn“ als Normalfall.

Damit hängt ein weiteres Problem zusammen, auf das wir noch zu sprechen kommen (→ S. 154, „Die Mehrdeutigkeit von Metaphern“): Je größer die Reichweite einer Metapher, desto unschärfer die Ränder. Es ist nicht eindeutig abgrenzbar, wo eine solche Metapher aufhört und die „Spinnerei“ anfängt.

So wird eine Metapher plausibel

Damit eine Metapher wirkt, muss sie für die Zuhörer plausibel sein. Wie lässt sich das erreichen? Drei Faktoren sind hier ausschlaggebend:

- Tradition: Lässt sich die Metapher an irgendeinen Vorläufer ankoppeln, der schon bei den Zuhörern fest verankert ist?
- Entsprechung: Erschließt sich den Zuhörern unmittelbar, dass die Metapher in dem wesentlichen Aspekt, um den es geht, mit dem fraglichen Gegenstand übereinstimmt?
- Stimmigkeit: Ist die Metapher aus einem Guss oder gibt es Widersprüche? Löst die Metapher Assoziationen aus, die nicht zu der Botschaft passen?

Die Macht der Tradition

Auch wenn Sie nicht auf eine „vorgeprägte“ Metapher (→ S. 148, „Vorgeprägtes und Selbstgeprägtes“) zurückgreifen, sondern ein eigenes Sprachbild entwerfen: Ihre Zuhörer beurteilen es immer im Lichte der Tradition. Bestimmte Metaphern haben sich so stark verfestigt, dass es schwierig ist, gegen diese Vorstellungen anzukommen. So dürfte eine Metapher, die radikal mit der Vorstellung einer „Laufbahn“ bricht, zunächst einige Irritationen auslösen. Vielen Zuhörern wird sie nicht plausibel erscheinen, weil sie gegen die gewohnten Vorstellungen verstößt, die sie mit einer „Karriere“ verbinden.

Das ist das eine. Doch mindestens ebenso wichtig ist ein zweiter Aspekt: Es gibt zahlreiche elementare Bilder und Metaphern, die für ganz unterschiedliche Themen genutzt werden. Man könnte sagen, dass es sich um vertraute Muster handelt, um kulturelle Gussformen, die einem nicht vorschreiben, welchen Kuchen man darin bäckt.

Solche Metaphern haben Sie bereits kennen gelernt: der große Fluss, der unablässig in eine Richtung fließt, auch wenn er kurz gestaut oder

zu Umwegen gezwungen wird. Damit lassen sich Entwicklungen aller Art beschreiben, die man nicht aufhalten kann. Die Flussmetapher passt aber ebenso auf Projekte, die ganz unscheinbar beginnen und dank zahlreicher „Zuflüsse" zu einer imposanten Größe heranwachsen. Und sie passt natürlich auch auf „das Leben".

Mindestens ebenso vielseitig verwendbar ist die Metapher vom „Laufen": Schritt für Schritt, eins nach dem andern, drei Schritte vor und zwei zurück, nach vorwärts schauen, um ans Ziel zu kommen, ins Stolpern geraten, wenn man nicht auf den Weg achtet.

Wenn Sie Ihre Metapher an so ein vertrautes Muster ankoppeln, gewinnt sie an Plausibilität. Ihre Zuhörer kennen die Zusammenhänge bereits. Manchmal brauchen Sie die Metapher nur anzudeuten und Ihre Zuhörer ergänzen die fehlenden Elemente von allein.

Die sinnfällige Entsprechung

Das Kernstück einer plausiblen Metapher: Sie muss verdeutlichen, anschaulich machen, sinnfällig werden lassen, worum es Ihnen geht. Möchten Sie beispielsweise herausstreichen, dass bestimmte Aufgaben ihre Zeit brauchen und sich nicht schneller erledigen lassen, wenn man Druck ausübt, muss genau das Ihren Zuhörern in den Sinn kommen. Wer in diesem Zusammenhang von „ausgequetschten Zitronen" spricht, weil ihm die gerade in den Sinn gekommen sind, kann auf wenig Verständnis hoffen. Immerhin presst man Zitronen aus, um an den Saft zu kommen. Das mag der Zitrone nicht gefallen, aber ohne Ausquetschen geht es nicht. Die Metapher transportiert also eher die gegenteilige Botschaft. Unmittelbar einleuchtend ist hingegen die Metapher: „Das Gras wächst nicht schneller, wenn man dran reißt."

Am Ziel

Eine Metapher, die erstaunlich oft misslingt, ist der Wettlauf, genauer: der Zieleinlauf. Bekanntlich geht es beim Wettlauf darum, möglichst schnell das Ziel zu erreichen. Und doch wird diese Metapher eingesetzt, um beispielsweise einen „Lebenslauf" zu würdigen. Mit einem keineswegs erstrebenswerten Ziel: dem Tod.

Wie stimmig ist die Metapher?

Der dritte Punkt: Um zu wirken, muss eine Metapher stimmig sein, und zwar in zweifacher Hinsicht: Einmal darf es innerhalb der Metapher keine Widersprüche oder Sprünge geben. Das gilt vor allem für

selbstgebastelte Metaphern, die erst einmal auf die Zuhörer wirken müssen. Entwerfen Sie zum Beispiel das Bild einer Schiffsreise, um ein Team auf ein gemeinsames Projekt einzuschwören, dann wird das Bild schief, wenn sich einzelne Teilnehmer zeitweise gar nicht an Bord befinden, sondern „auf einem andern Dampfer" unterwegs sind. Ein ähnlicher Effekt tritt ein, wenn Sie die Mitglieder der Crew durch einen metaphorischen Sturm segeln lassen, um sie einen Halbsatz später zum Tauziehen zu schicken: „Jeder muss in die selbe Richtung ziehen." Die Sprachwissenschaftler nennen solche unvermittelten Sprünge „Katachrese". Und Katachresen finden sich vor allem in komischen Texten. Für die Sprache der Macht sind sie denkbar ungeeignet.

Nicht weniger wichtig ist jedoch eine andere Form von Stimmigkeit: Auch Metaphern werden nämlich begleitet von „Konnotationen" (→ S. 24, „Konnotation und Denotation"). Und die können Ihnen ebenfalls in die Quere kommen. Ihre Metapher kann in sich völlig stimmig sein – eine einzige unpassende Konnotation kann sie kippen lassen.

Die Selbstorganisation der Ameisen

Soziale Insekten wie Ameisen, Bienen oder Termiten vollbringen gemeinsam die erstaunlichsten Leistungen. Ihre Erfolgsprinzipien sind permanente Kommunikation und Selbstorganisation. Wer dies zum Vorbild für menschliche Organisationen machen möchte, sollte die Konnotation bedenken: Die einzelne Ameise ist nichts wert. Das einzige, was zählt, ist der Ameisenstaat.

Die Mehrdeutigkeit von Metaphern

Metaphern zeichnen sich dadurch aus, dass sie unterschiedlich gedeutet werden können. Auch wenn Sie Ihr Verständnis der Metapher gleich mitliefern, können Sie nicht verhindern, dass sich Ihre Zuhörer Ihre eigenen Gedanken machen. Um bei dem letzten Beispiel zu bleiben: Sie haben die Beteiligung der Mitarbeiter, Dezentralisierung und Selbstorganisation im Sinn, verweisen auf das Erfolgsprinzip der Ameisen und stoßen auf schroffe Ablehnung, weil sich Menschen nicht so gerne auf eine Stufe mit Insekten stellen lassen.

So etwas müssen Sie vorausahnen. Sie müssen sich immer fragen, wie die Metapher bei Ihren Zuhörern ankommt. Daraus folgt für die Sprache der Macht allerdings auch: Die Mehrdeutigkeit von Metaphern kann gezielt genutzt werden, um seinen Einfluss aufrechtzuerhalten. Im Kapitel über die Dominanz war bereits die Rede von einem gewissen Dilemma: Wer sich festlegt, dominiert. Auf der andern Seite erlei-

det er einen Autoritätsverlust, wenn sich herausstellt, dass er mit seiner Aussage falsch lag. Der übliche Ausweg heißt: Sprich in Metaphern. Denn Metaphern lassen sich umdeuten und dem aktuellen Bedarf anpassen.

Das bedeutet keineswegs, dass Metaphern beliebig sind. Aber sie sind ohne Zweifel elastischer als die Aussagen, die wortwörtlich zu nehmen sind. So ist etwa die Metapher vom „großen Strom" (→ S. 147) vieldeutig genug, um gegenläufige Tendenzen sogar noch als Bestätigung zu werten. Wenn sich allerdings der Eindruck verfestigt, dass die Diagnose falsch ist, kann die Metapher kippen. Dann ist sie erst einmal diskreditiert und stößt auf Argwohn – auch wenn sie nun passt.

Die Eigendynamik von Metaphern

Das Besondere an Metaphern ist, dass sie eine Überzeugungskraft entfalten können, die mit den Grundsätzen rationalen Argumentierens nicht das Geringste zu tun haben. Was in der Welt der Metaphern zählt, ist Vertrautheit, Anschaulichkeit und eine Art von Bedeutungsüberschuss, der automatisch mitgeliefert wird. Einfach, weil die Metapher auch noch andere Eigenschaften mitbringt, von denen sich manche dann eben doch an das Ursprungsthema heften.

Schlanke Strukturen und Prozesse

Das Konzept des Lean Managements verdankt seine Überzeugungskraft auch dem Umstand, dass „Schlankheit" als etwas Positives betrachtet wird. Wenn Strukturen und Prozesse im Unternehmen „verschlankt" werden, so können wir daraus schließen, dass dadurch das Unternehmen leistungsfähiger wird. Zumal, wenn die Metapher die Eigenschaften schlank und muskulös nahelegt. Abteilungen oder Organisationen, die (noch) nicht „lean" sind, werden hingegen mit dem Attribut belegt, dass sie an „Verfettung leiden". Und an die „Verfettung" lassen sich bequem weitere abwertende Eigenschaften anschließen: Wer nicht „lean" ist, ist unbeweglich, verbraucht zu viele Ressourcen und steht kurz vor dem Kollaps.

In Hinblick auf unser Thema sind all jene Metaphern von herausragender Bedeutung, die der Natur entstammen, die sich aber auf soziale Phänomene beziehen. Bilder aus der Natur gehören zu den beliebtesten und wirksamsten Metaphern überhaupt. Denn sie sind anschaulich, lebendig, bodenständig, und sie vermitteln den Eindruck, als gebe es keine Alternative.

Wachstum

Eine außerordentlich wirkungsmächtige Metapher aus der Natur ist das „Wachstum". Ein Organismus, der wächst, ist gesund und vital. Wo nichts mehr wächst, ist kein Leben. Daher drängt sich der Schluss auf: Unternehmen, Märkte, Volkswirtschaften müssen „wachsen". Sonst sind sie dem Untergang geweiht.

Nun bezieht sich das Wachstum von Unternehmen, Märkten oder Volkswirtschaften auf völlig andere Dinge als das Wachstum in der Natur. Dort geht es um solche Prozesse wie Zellteilung, während hier innerhalb eines bestimmten Zeitraums die Ergebnisse des Wirtschaftens in Geldbeträgen beziffert und verglichen werden. Damit ist nicht gesagt, dass es falsch ist, „Wirtschaftswachstum" zu erreichen. Doch seine Überzeugungskraft verdankt das Argument ohne Zweifel der Eigendynamik dieser sehr weit reichenden Metapher. An sie lassen sich noch weitere Metaphern anschließen, die nicht weniger wuchtig sind: Krankheit, Gesundheit, Sterben, Tod.

Gegenstrategien

Metaphern sind allgegenwärtig und zweifellos nützlich. Dennoch ist es hilfreich, die Metaphern, die uns begegnen, immer wieder mal aufzudröseln. Manchmal sind die Metaphern erst auf den zweiten Blick zu erkennen, weil sie sich schon zu einem Begriff verfestigt haben. Aber auch hier hilft ein analytischer Blick hinter die sprachlichen Kulissen. Der Metaphernexperte George Lakoff nennt als Beispiel den Begriff „Steuerentlastung" („tax relief"). Dahinter steckt die Vorstellung, Bürgern oder Unternehmen werde durch die Zahlung von Steuern eine „Last" aufgebürdet, die diese zu tragen hätten. Steuersenkungen sind in diesem Bild immer etwas Positives, denn sie reduzieren die „Last". Völlig unbelastet sind wir, wenn wir gar keine Steuern zahlen. Wofür die Steuergelder verwendet werden, fällt bei dieser Metapher unter den Tisch. Ebenso, dass der steuerfinanzierte Staat die Voraussetzungen dafür schafft, dass Bürger Einkommen erwirtschaften können. Das sollte man bedenken, ehe man diesen Begriff leichtfertig verwendet und womöglich *gegen* „Steuerentlastungen" argumentiert.

Das erste, was Sie tun können, ist also: Bringen Sie die unausgesprochenen Voraussetzungen zur Sprache. Und weisen Sie die unangemessene Metapher zurück. In jedem Fall aber: Benutzen Sie selbst keine Metapher, die nachteilig für Sie ist.

In einem zweiten Schritt können Sie einen neuen Begriff prägen oder eine neue Metapher, die Ihren Zielen und Interessen entspricht. Um

beim Beispiel der „Steuerentlastungen“ zu bleiben, so schlägt Lakoff vor, Steuern als Investition der Bürger in das Gemeinwohl zu bezeichnen. Steuersenkungen wären demnach sinkende Investitionen.

Dabei ist aber zweierlei zu bedenken: Manche Metaphern haben sich so fest etabliert, dass sie nur schwer zu umgehen sind. Sie gehören zum sprachlichen Bestand und lassen sich nicht ohne weiteres durch eine neue Metapher ersetzen. Oder gar durch einen so dünnblütigen Begriff wie „Investition“. Zweitens müssen Sie oft damit rechnen, dass Ihr neuer Begriff, Ihre neue Metapher angefeindet, stigmatisiert oder der Lächerlichkeit preisgegeben wird. Metaphern sind eben auch eine Machtfrage. Und wer von einer bestimmten Metapher profitiert, wird versuchen sie zu schützen.

Das heißt nun keinesfalls, dass Sie darauf verzichten sollten, eigene Metaphern zu prägen. Nur sollten Sie sich darüber im Klaren sein, dass es dauern kann, ehe sie akzeptiert werden, und dass Sie auf Widerstand stoßen werden. Sie brauchen Hartnäckigkeit.

Allerdings gibt es noch eine dritte Gegenstrategie: Sie lassen sich auf die fragliche Metapher ein – aber deuten sie in Ihrem Sinne um. Das ist ein sehr übliches Verfahren, das außerdem den Vorzug besitzt, dass die Gegenseite nun nicht mehr bedenkenlos von der Metapher Gebrauch machen kann. So weisen Kritiker des „Lean Managements“ darauf hin, dass „lean“ gar nicht „schlank“ bedeutet, sondern „mager“. Folgerichtig sprechen sie von der „Magersucht“, die viele Unternehmen „befallen“ habe. Aber auch der Begriff des „Wachstums“ wird von Kritikern umgedeutet, wenn sie darauf hinweisen, dass Wachstum in der Natur immer begrenzt sei. „Unbegrenztes Wachstum“ gebe es nur in einem speziellen Fall: bei Tumorzellen. Auf diese Weise wird die Metapher regelrecht umgedreht: Unbegrenztes Wachstum ist lebensfeindlich.

Wunderwaffe Werte

> „Etwas ist noch schlimmer als Ungerechtigkeit, und das ist Gerechtigkeit ohne Schwert in der Hand. Wenn Recht nicht Macht ist, ist es Übel.“ – Oscar Wilde: Der Kritiker als Künstler

Für die Sprache der Macht sind Werte von überragender Bedeutung. Dabei ist es nicht allein so, wie es das Zitat von Oscar Wilde nahelegt: Dass Werte wie Gerechtigkeit Macht brauchen, um sich Geltung zu verschaffen. Mindestens ebenso gilt der Umkehrschluss: Die Macht

braucht Werte, um ihre Interessen, ihren Willen durchzusetzen. Denn es sind die Werte, die den Willen stark machen, ihm regelrecht einen Schub verleihen. Werte sind eine Art Turbolader für den Willen. Insoweit kann keine Macht auf Werte verzichten.

Dabei ist es für unser Thema völlig unerheblich, ob sich jemand mit den besten Absichten in den Dienst einer guten Sache stellt oder ob er am Ende nur sein eigenes Wohlergehen im Sinn hat. Dass jemand ein bestimmtes Ziel erreichen will und diesen Willen „auch gegen Widerstreben" durchsetzen möchte, ist nach unserem Verständnis von Macht völlig hinreichend. Dass sich jemand bei der Durchsetzung seines Willens auf Werte beruft und wie er das tut, das ist Gegenstand dieses Abschnitts.

Die Wertefrage

Ganz allgemein gesprochen sind Werte Leitvorstellungen über das, was wir für wünschenswert und bedeutsam halten. Werte helfen uns, das Richtige zu tun. Sie ermöglichen uns, über unser Verhalten (und das unserer Mitmenschen) nachzudenken, es zu beurteilen, mit einem Wort: es zu bewerten.

Das klingt eigentlich ganz einfach, ist es aber nicht. Denn Werte sind keineswegs so eindeutig, wie häufig unterstellt wird – vorzugsweise von denen, die sich auf diese Werte berufen. Werte sind abstrakt, sie müssen immer wieder ausgelegt und konkretisiert werden. Das kann auf recht unterschiedliche Art und Weise geschehen. Zwar gibt es in Wertefragen einen gewissen Konsens, allerdings bezieht sich der vor allem auf Fälle, in denen *gegen* einen bestimmten Wert wie Gerechtigkeit oder Ehrlichkeit verstoßen wird. Auch gibt es so etwas wie moralische Intuition: Aus dem Bauch heraus bewerten Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen bestimmte Fälle übereinstimmend. Aber eindeutige Handlungsanweisungen, was in einer bestimmten Situation zu tun ist, sind von Werten nicht zu erwarten.

Zusätzlich kompliziert wird die Sache dadurch, dass sich ein und dieselbe Person mehreren Werten verpflichtet fühlt. Sagen wir: Gerechtigkeit, Gemeinsinn, Ehrlichkeit, Respekt, Freiheit, Selbstbestimmung, Chancengleichheit, Wohlstand, Frieden, Meinungsfreiheit, Umweltschutz. Diese Werte können durchaus sehr verschiedene Verhaltensweisen nahelegen.

Darin liegt ein gewisses Problem, denn Werte sollen ja verbindlich gelten. „Werterelativismus" ist keine Option, sondern wird beklagt.

Gilt Gerechtigkeit nicht mehr? Bleibt die Freiheit auf der Strecke? Haben wir uns von der Chancengleichheit verabschiedet? Wer ein bisschen Frieden und ein Stückchen Ehrlichkeit einfordert, legt die Vermutung nahe, dass es ihm mit diesen Werten nicht besonders ernst ist.

Was aber folgt daraus? Ganz praktisch lösen wir das „Werte-Problem" auf zwei unterschiedliche Arten: Entweder wägen wir ab, was in dem betreffenden Fall wohl die beste Option ist: Soll hier die Freiheit eingeschränkt werden, um Chancengleichheit zu garantieren? Muss dort das Recht auf Selbstbestimmung zur Geltung kommen, auch wenn es auf Kosten des Gemeinsinns geht? Da gibt es keine eindeutigen Lösungen, vielmehr müssen wir eine Entscheidung treffen, die uns manchmal nicht nur Kopfzerbrechen, sondern auch „Bauchschmerzen" bereitet, weil wir nicht sicher sind, richtig entschieden zu haben.

Völlig anders das zweite Vorgehen: In der einen Situation berufen wir uns auf die Gerechtigkeit, in der anderen möchten wir der Chancengleichheit zum Durchbruch verhelfen, im dritten Fall schreiben wir uns den Gemeinsinn auf die Fahnen. Alle anderen Werte fallen bei dieser Gelegenheit unter den Tisch; sie werden zumindest nicht diskutiert. Das Thema ist jeweils Gerechtigkeit, Chancengleichheit, Gemeinsinn. Dafür machen wir uns stark. Das wiederum gibt uns beträchtliche Energie, die uns im ersten Falle fehlt. Da sind wir Richter, hier sind wir Kämpfer.

Es liegt auf der Hand, dass wir uns auf das zweite Vorgehen konzentrieren, denn hier kommt die Sprache der Macht zum Tragen, während die erste Verhaltensweise mit dem Thema Willensbildung zu tun hat.

Die eigene Position aufwerten

Wenn jemand einen Wert ins Spiel bringt, dann geschieht zweierlei: Er signalisiert, dass ihm die betreffende Angelegenheit sehr wichtig ist. Und er wertet sich selbst auf. Sein Ziel ist etwas höchst Respektables und so strahlt der Wert auf seine eigene Person ab. Zugespitzt lautet die Botschaft: Ich bin gut; teile meine Position, dann bist du auch gut.

Es muss allerdings sprachlich zum Ausdruck kommen, dass es um Werte geht. Dies kann geschehen, indem man den Wert einfach beim Namen nennt: „Es ist eine Frage der Gerechtigkeit, ob Frau Miklosch zum Seminar fahren darf." Wenn ich so etwas äußere, wissen alle: Die Angelegenheit ist mir ernst. Egal, ob ich der Ansicht bin, Frau Miklosch solle zum Seminar fahren oder gerade nicht. Wer eine abweichende

Position vertritt, wird von mir für „ungerecht“ gehalten. Zugleich gebe ich mich als Vorkämpfer für die Gerechtigkeit zu erkennen.

„Hoch die internationale Solidarität!“

Im linken Umfeld sehr beliebt ist der traditionsreiche Schlachtruf von der „internationalen Solidarität“. Auch hier wird ein Wert reklamiert, der die eigene Position mit einer gewaltigen Bedeutung auflädt. Ob gegen Studiengebühren demonstriert oder ein Parteitag eröffnet wird, stets geht es um den weltweiten Kampf gegen Ausbeutung. Und wir stehen auf der richtigen Seite.

Oft ist es jedoch gar nicht nötig, sich direkt auf den Wert zu beziehen. Ich kann auch auf andere Art zeigen, was hier auf dem Spiel steht: durch bestimmte Signalwörter, die mit dem Wert eng verbunden sind, oder durch eine Formulierung, die ins Allgemeingültige weist und zum Ausdruck bringt: Um diese hehren Ziele geht es.

„No child left behind“

US-Präsident George W. Bush rief die Initiative „No child left behind“ ins Leben, um die Qualität der Schulen zu verbessern. Das Konzept umfasste Tests, um die Leistungen der Schulen zu überprüfen; die Eltern sollten die Schule frei wählen können. So genannte „Bildungsgutscheine“ sollten dafür sorgen, dass sich jeder seine Ausbildung bedarfsgerecht selbst zusammenstellen konnte. Erst durch den Titel („kein Kind darf zurückgelassen werden“) erhielten diese Maßnahmen ihre Bedeutung. Eine Initiative „pro Bildungsgutschein“ wäre völlig anders aufgefasst worden. Sie hätte keinen Bezug zu einem Wert erkennen lassen.

Je enger ich die Verbindung zwischen dem Wert und meiner Position ziehen kann, desto mehr wertet mich das auf und desto weniger angreifbar werde ich. Denn wenn Sie mich kritisieren, gefährden Sie ja die gute Sache. Sie pfeifen auf das Gerechtigkeitsprinzip, Ihnen ist es egal, ob Ausbeutung die Welt regiert oder Schulkinder „zurückbleiben“.

Wenn Sie nicht ebenfalls auf dem Register der Werte spielen, haben Sie keine Chance. Sie müssen sich meiner Position anschließen oder ich werde Sie aus der „Wertegemeinschaft“ ausstoßen. Das kann bedeuten, dass ich nicht länger mit Ihnen kooperiere und Sie gegenüber anderen abwerte. Kurz gesagt: Sobald es um Werte geht, werden die Einsätze erhöht. Konflikte können leichter eskalieren.

Da hilft es Ihnen auch nicht viel, wenn Sie sich auf einen anderen Wert berufen, zum Beispiel Respekt statt Gerechtigkeit. Oder Freiheit statt Gemeinsinn. Damit verhärten sich nur die Fronten. Und es bleibt da-

bei: Ich kann Ihnen noch immer vorhalten, dass Gerechtigkeit für Sie „nicht zählt“ (während Sie mir unterstellen, dass ich Ihren Wert nicht genügend respektiere).

Sie können allenfalls in eine Debatte über den von mir ins Feld geführten Wert einsteigen, also beispielsweise eine Debatte darüber, was denn im vorliegenden Fall „gerecht“ ist. Wir kommen darauf zurück (→ S. 162, „Werte konkretisieren“). Allerdings sollten wir uns klarmachen: Wer sich auf Werte beruft, ist nicht unbedingt auf Konflikt und Ausgrenzung aus. Sehr oft ist das Gegenteil der Fall: Wir sollen vereinnahmt werden, freudig zustimmen und gerade nicht in eine Debatte eintreten. Wir sollen dem Willen des andern folgen – ohne Widerstreben.

Achtung: Einladung in die „Wertegemeinschaft“

Werte zu teilen, verbindet. Insoweit geht ein starker Sog davon aus, wenn jemand, den wir für mächtig halten, seine Position mit einem respektablen Wert begründet. Wir stimmen zu und nehmen an, wir säßen in einem gemeinsamen Boot namens „Wertegemeinschaft“.

Machttechnisch hat die Berufung auf Werte noch einen weiteren Vorteil: Wer es tut, der gehört zu den Guten, zu den moralischen, verantwortungsbewussten Menschen. Wir sind dadurch nicht nur in den Augen der andern aufgewertet, sondern vor allem auch aus eigener Sicht. Während alle andern nur auf ihren eigenen Vorteil schielen, blicken wir über den Tellerrand und bugsieren die Dinge in die richtige Richtung.

Das wiederum legitimiert uns, auch in anderen Angelegenheiten mitzureden und unseren Willen einzubringen. Sprachlich geschieht dies natürlich nicht, indem wir uns auf unsere moralische Autorität berufen. Das wäre das Ende dieser komfortablen Sonderstellung. Vielmehr funkioniert es andersherum. Weil wir uns bereits als jemand gezeigt haben, der „zu den Guten“ gehört, dürfen wir ganz unbefangen zu jeder beliebigen Sache Stellung beziehen. Insofern gehört diese Art der Imagepflege auch in den Bereich der „Dominanz“ (→ S. 35, „Dominanz und Imponiergehabe“). Dabei sollte man noch einmal daran erinnern, dass gerade erklärte Moralapostel dazu neigen, über die Stränge zu schlagen.

Achtung: Wer sich für moralisch gut hält, spendet weniger

Die Psychologin Sonya Sachdeva von der Northwestern University in Chicago ließ in einem Experiment ihre Versuchspersonen einen Text über sich verfassen. Anschließend wurden sie gebeten, für eine soziale Einrichtung ihrer Wahl zu spenden. Diejenigen, die sich moralisch gute Eigenschaften zugeschrieben hatten, spendeten nur ein Fünftel im Vergleich zu denen, die sich negativ charakterisiert hatten.

Werte konkretisieren

Wir haben es erwähnt: Die Werte selbst sagen noch nicht viel aus. Sie müssen konkretisiert werden. Das heißt, jemand muss festlegen, welches Verhalten wertkonform ist und welches nicht. Dies geschieht natürlich nicht systematisch und im Vorhinein, sondern immer aus gegebenem Anlass.

„Coffee to go"

Die Angestellten der Werbeagentur Brainto konsumieren sehr viel Kaffee. Vorzugsweise aus Pappbechern, die dann in großer Zahl im Müll landen. Creativdirektor Axel Oschner spricht das Problem auf der nächsten Teamsitzung an: „Euch liegt doch so viel an Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Macht ihr euch eigentlich klar, was ihr hier tagtäglich für Müllberge produziert? Und alles nur, weil ihr zu faul seid, euer Geschirr mitzubringen und abzuspülen."

Es liegt auf der Hand, dass der Sprecher herausstreichen muss, dass hier ein Wert verletzt wurde. Den muss er noch mal in Erinnerung rufen („Nachhaltigkeit und Umweltschutz"). Sonst könnte man seine Kritik auch so verstehen, als ginge es ihm um die Kosten oder um die Mühe für das Reinigungspersonal. Weiterhin ist es entscheidend, dass der betreffende Wert für die Angesprochenen überhaupt relevant ist. Sonst könnten sie seine Kritik als „Gekeife unseres Chefökologen" abtun und sich nicht weiter daran stoßen.

Völlig anders jedoch, wenn es sich um einen „Leitwert" handelt, auf den sich die betreffende Gruppe verpflichtet hat (oder darauf verpflichtet wurde). Dann bekommt der Einwand eine ungeheure Wucht: Ihr wollt die Umwelt retten – und erstickt an eurem eigenen Müll. Das Bemerkenswerte ist nun, dass mit dem Hinweis auf einen missachteten „Leitwert" auch Kleinigkeiten plötzlich wichtig werden können: ein einziger Pappbecher zum Beispiel. Nach dem Prinzip „Wehret den Anfängen" kann dieses Behältnis als Sinnbild für die gedankenlose Wegwerfgesellschaft fungieren. Es geht nämlich nicht um den Pappbecher, sondern um eine bestimmte Haltung. Worin diese Haltung be-

steht, das legen die fest, die immer wieder mal die Werte konkretisieren. Wer das ist, dazu gleich mehr.

Bürotür bitte offenstehen lassen

„Ich frage mich, warum Frau Miklosch ihre Tür immer zumacht. Hat sie etwas zu verbergen?", lässt sich ihr Vorgesetzter, Herr Kambach, vernehmen, dem „Transparenz" sehr wichtig ist. „Transparenz ist der Anfang von Vertrauen", lautet sein Wahlspruch. Und so stellt er die ahnungslose Frau Miklosch zur Rede: „In unserem Unternehmen legen wir viel Wert auf gegenseitiges Vertrauen und Transparenz. Haben Sie ein Problem damit?"

Eine solche Äußerung richtet sich nicht nur an diejenige, die vermeintlich gegen den Wert verstoßen hat, sondern auch an alle anderen Mitarbeiter. Die Botschaft lautet: Jeder, der seine Bürotür nicht offenhält, missachtet das Gebot der Transparenz. Und das wird nicht hingenommen. In Wertefragen gibt es keine Lappalien – zumindest was das Verhalten der anderen betrifft.

Zweierlei und vielerlei Maß

In Wertefragen stoßen wir immer wieder auf ein verblüffendes Phänomen. Es wird mit unterschiedlichem Maß gemessen. Eigentlich darf das ja gar nicht sein. Denn Werte sind ihrem Anspruch nach universell und gelten für alle. Nun, im praktischen Leben verhält es sich etwas anders. Da gibt es Bereiche, in denen werden die Regelungen sehr rigide ausgelegt. Andernorts handhabt man die Sache deutlich großzügiger. Und dann gibt es noch jene Zonen der Unbeschwertheit, in denen es den Bewohnern freigestellt ist, was sie mit den Werten anfangen. Dabei täusche man sich nicht: Auch und gerade wer in der Hierarchie ganz weit oben steht, kann in der rigiden Zone eingesperrt sein. Als vermeintliches Vorbild darf sich derjenige nicht den geringsten Fehler leisten. Sonst erodiert das ganze Wertesystem, wird behauptet.

Wie kommt es aber zu dieser Doppel- bzw. Multimoral? Die Antwort lautet schlicht: Weil Werte immer wieder konkretisiert werden müssen, dies aber immer wieder anders ausfallen wird. Konkretisieren heißt in erster Linie, dass jemand mit dem Finger auf einen anderen zeigt und sagt: „Das geht aber nicht." Nehmen wir den Leitwert „Transparenz". Aus ihm folgt keineswegs, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens ihre Bürotüren geöffnet halten müssen. Aber – und das ist das Entscheidende: Ich kann mit dem Hinweis auf den Leitwert Transparenz von Ihnen erwarten, dass Sie Ihre Tür offenstehen lassen.

Das ist aber noch nicht alles. Vielleicht stellen Sie mit Verwunderung fest, dass ich als Ihr Vorgesetzter meine Tür geschlossen halte. Dass für mich Transparenz (unter anderem) darin besteht, dass meine Mitarbeiter ihre Türen geöffnet halten, bedeutet nicht zwingend, dass ich mir ebenfalls in mein Büro schauen lasse. Dazu muss jemand den Wert erst entsprechend konkretisieren. Wenn ich aber der einzige bin, der so etwas tut, ist es durchaus denkbar, dass meine Bürotür nicht weiter in Betracht kommt.

Dabei soll eines nicht vergessen werden: Diese Ungereimtheiten entspringen keiner bösen Absicht. Es liegt vielmehr in der Natur der Werte, dass es solche Inkonsistenzen gibt – damit sie überhaupt „lebbar" sind. So hat ein Wert wie Gemeinsinn immer eine Grenze, jenseits derer er nicht mehr oder nur stark abgeschwächt gilt. Manche Evolutionsbiologen meinen sogar, Altruismus und enge Kooperation seien nur entstanden, weil sie *gegen* andere gerichtet gewesen sind. Doch auch jenseits solcher prinzipiellen Probleme: Sobald Werte in die Wirklichkeit treten, werden sie widersprüchlich. Es liegt in der Natur der Sache, dass mit vielerlei Maß gemessen wird, sobald Werte ins Spiel kommen.

Wer darf die Werte konkretisieren?

Es liegt auf der Hand, dass nicht jeder mitreden darf, wenn Werte konkretisiert werden. Vielmehr ist es Ausdruck einer starken Stellung innerhalb der betreffenden Gruppe, wenn Sie festlegen dürfen, was (nicht) wertkonform ist. Jemand, der sich in einem Abhängigkeitsverhältnis befindet, wird selten Gelegenheit haben, den übergeordneten Personen irgendwelche Leitlinien vorzugeben. Aber jemand, der als Führungsfigur auf den Schild gehoben wird, sieht sich oftmals einer Fülle von Ansprüchen gegenüber.

Und dann gibt es noch den Fall dessen, der sich in der „wertfreien" Komfortzone wähnt und erst mit einiger Verzögerung (oder nach Abdankung) mit schweren Vorwürfen überzogen wird. Das ändert nichts daran, dass diejenigen, die in einer schwachen Position sind, keine Chance haben, die Werte zu konkretisieren. Das einzige, was ihnen bleibt, ist eine „inoffizielle" Konkretisierung „von unten", die im Wesentlichen besagt, dass diejenigen, die Macht haben, sich um Werte nicht scheren.

Konkretisierung von außen

Nicht immer sind es nur die Angehörigen der eigenen Gruppe, der „Wertegemeinschaft", die sich darüber auslassen, was wertkonform ist. Vielmehr machen sich auch Menschen, die der betreffenden Gruppe gerade *nicht* angehören, darüber Gedanken, wie ein bestimmter Wert konkretisiert werden *müsste*. „Eigentlich" müsste ein Unternehmen, das sich auf seine soziale Verantwortung so viel zugute hält, dieses Projekt unterstützen. Aber nein, das tut es nicht. „Eigentlich" dürfte eine Partei mit einem „C" oder einem „S" im Namen nicht die Renten kürzen. Aber siehe da, genau das geschieht. Kurz gesagt, die proklamierten Werte dienen dazu, die betreffende Gruppe zu kritisieren, und zwar besonders hart zu kritisieren. Denn der Vorwurf lautet: Sie ignorieren ihre eigenen Werte – und damit auch alle anderen.

Die anderen ins Unrecht setzen

Es ist bereits angeklungen: Neben der Aufwertung der eigenen Position haben Werte auch die Funktion, andere abzuqualifizieren. Beides ist innig ineinander verwoben. Dabei geht es nicht nur darum, die eigenen Leute mit dem Hinweis auf die Werte auf Linie zu bringen – Werte dienen auch dazu, die Gewissheit zu verbreiten: „Wir" sind besser als „die da". Darum lohnt es sich ja auch, den eigenen Werten zu folgen.

Die anderen haben entweder gar keine Werte, die „falschen Werte" oder sie verstehen ihre Werte nicht richtig (= Konkretisierung von außen). Es gibt noch eine vierte Unterstellung, die ebenso wenig schmeichelhaft ist: Sie „übertreiben" es mit den Werten, sie peinigen die Leute mit kleinlichen Vorschriften, sie haben sich in einen „Tugendterror" verrannt.

Diese Abwertung kann zu offener Feindschaft führen. Wer unsere Werte nicht respektiert, wer sie mit Füßen tritt, der ist ja nicht bloß anders, nachlässig oder im Irrtum. Vielmehr kann man ihn als „böse" abstempeln. Und mit den „Bösen" ist keine Verständigung möglich. Sie werden zu Sündenböcken erklärt, die für alle möglichen Missstände verantwortlich sind. Das Leben könnte so einfach sein, wenn diese Leute nicht ihr Unwesen trieben. Sie dienen als Projektionsfläche, um die Gruppe zusammenzuhalten und die eigene Führungsrolle zu behaupten.

Allerdings sind auch weit mildere Formen der Abwertung in Gebrauch. Die bieten sich an, wenn man mit der Gegenseite hin und wieder auch kooperieren möchte (oder überhaupt ihre Feindschaft

fürchtet; immerhin ist es riskant, jemanden zum Feind zu erklären; er könnte sich herausgefordert sehen, einem tatsächlich Schaden zuzufügen). Eine dieser milden Abwertungen besteht darin, sich auf denselben Wert zu beziehen, ihn aber „neu" und „besser" zu definieren. Solche Neudefinitionen finden sich beispielsweise in der politischen Auseinandersetzung.

„Sozial ist, was Arbeit schafft"

Die Sozialdemokraten besetzen traditionell den Leitwert „soziale Gerechtigkeit". Bei der Bundestagswahl 2005 trat ihnen die CDU mit dem Slogan entgegen: „Sozial ist, was Arbeit schafft."

Die ewige Wiederkehr der Werte

Ein weiterer Aspekt darf nicht fehlen: Es gibt kaum eine überzeugendere Legitimation für einen (vermeintlichen) Neuanfang als Werte. Wann immer der Eindruck sich verfestigt hat, dass es nicht gut läuft, wann immer gewaltige Probleme zu meistern sind, bietet sich der Hinweis an, dass man nun zu den Werten zurückkehren müsse. Die Missstände werden dadurch erklärt, dass Werte vernachlässigt worden seien oder dass die „falschen Werte" gegolten hätten.

„Wir haben über unsere Verhältnisse gelebt"

Im Juni 2010 beschloss die Bundesregierung ein rigides Sparpaket. Dazu erklärte Vizekanzler Guido Westerwelle: „Wir haben in den letzten Jahren auch über unsere Verhältnisse gelebt."

Dieses Verfahren ist so weit verbreitet, dass man von einer „ewigen Wiederkehr der Werte" sprechen kann. Finanzkrise? Börsencrash? Drohende Klimakatastrophe? Die unvermeidliche Erklärung lautet, dass da irgendetwas mit unseren Werten durcheinandergeraten sei. Die „wahren Werte" müssten wieder gelten. Anstand, Gemeinsinn, Gerechtigkeit, Respekt vor den anderen, vor der Natur und den Generationen, die nach uns kommen. Weil diese Werte nicht (mehr) galten, stecken wir jetzt in Schwierigkeiten.

Ob damit die Ursachen zutreffend beschrieben sind, wollen wir hier offenlassen. Entscheidend ist, dass in solchen Situationen von diesem Argumentationsmuster immer wieder Gebrauch gemacht wird. Und zwar mit Erfolg. Diese Erklärung scheint uns plausibel. Wir unterstellen, dass die „richtigen Werte" auch zum „richtigen Handeln" führen.

Dabei sollte eines nicht übersehen werden: Mit dem Hinweis auf die „fehlenden Werte" wird uns eine Erklärung angeboten, die eine Lö-

sung verspricht. Die Rückkehr zu den Werten vermag eine Perspektive zu eröffnen. Sie ermutigt uns, überhaupt einen Neuanfang zu wagen und aktiv zu werden. Würde uns hingegen jemand erklären, alles sei kompliziert und was uns in Zukunft erwarte, könne ohnehin niemand sagen, so würde uns das ratlos machen.

Gegenstrategien

Ist von Werten die Rede, wird es ernst. Insoweit wäre es eine riskante Gegenstrategie, die Werte in Frage zu stellen. Schnell sehen Sie sich in eine Außenseiterposition gedrängt. Und doch ist es hilfreich, sich die Wirkungsweise von Werten vor Augen zu halten: Sie dienen der Vereinnahmung. In den Worten des Soziologen Dirk Baecker: Werte sind „Gemeinsamkeitsunterstellungen". Womöglich sind diese Gemeinsamkeiten aber weniger gegeben als unterstellt wird. Sie sitzen vielleicht im selben Boot, aber nur Sie sollen rudern, während es sich Ihr Gegenüber auf dem Sonnendeck bequem macht. Fragen Sie sich ganz nüchtern: Was möchte der andere von Ihnen? So etwas gilt es zunächst einmal zu durchschauen.

In einem zweiten Schritt ist zu überlegen, wie Sie sich in der betreffenden Situation verhalten. Ist es sinnvoll, den anderen auflaufen zu lassen, wenn er die gemeinsamen Werte beschwört? Das kann durchaus der Fall sein – wenn Sie nämlich gar keine Gemeinsamkeit mit dem anderen herstellen wollen. Das heißt aber, dass Sie eine klare Trennung mit klaren Fronten vornehmen. Womöglich ist es aber auch die bessere Alternative, sich auf die Vereinnahmung einzulassen. Wir haben es ja schon beim „Wir-Prinzip" angesprochen: Vereinnahmt zu werden ist ja nicht grundsätzlich etwas Schlechtes. Der Vereinnahmte muss nur wissen, worauf er sich einlässt und zu wem er ins Boot der bisweilen recht kurzlebigen „Wertegemeinschaft" steigt.

Eine andere Strategie besteht darin, sich auf den Wert einzulassen, ihn aber nach den eigenen Interessen zu konkretisieren. Das kann bedeuten, dass Sie Ihr eigenes Handeln auf den betreffenden Wert beziehen und damit rechtfertigen. Es kann aber auch bedeuten, dass Sie das Verhalten der andern an diesem Wert messen und beanstanden. Wir haben erwähnt, dass nicht jeder die Werte konkretisieren darf. Aber eine naive Nachfrage („Wieso ist das eigentlich so?") vermag zumindest Klarheit zu schaffen.

Was die Abwertung von anderen betrifft, empfiehlt sich eine sehr nüchterne Betrachtung. Häufig steckt hinter dieser Abwertung das Bemühen, von eigenen Fehlern und Schwächen abzulenken, oder der

dringende Wunsch, für sich selbst noch mehr Einfluss herauszuholen. Wenn Sie die Möglichkeit haben, sollten Sie beides nicht durchgehen lassen. Auf der anderen Seite ist die milde Abwertung der anderen ein so weit verbreitetes Verfahren, die eigene Gruppe zusammenzuhalten, dass Sie es auch einfach ignorieren können.

Die zehn wichtigsten Aussagen im Überblick

Zum Abschluss des Kapitels fassen wir wieder die zehn wichtigsten Aussagen zusammen, wie durch die Sprache der Macht Einfluss genommen wird.

- Wer sprachlich Einfluss nehmen will, sollte seine Worte mit den Ohren seines Publikums hören.
- Eine günstige Voraussetzung auf andere einzuwirken: Verbundenheit erzeugen. Sprachlich lässt sie sich durch „Wir-Botschaften" aufbauen.
- Wer eine Machtposition innehat, läuft Gefahr, als distanziert wahrgenommen zu werden. Glaubwürdige „Wir-Botschaften" helfen diese Distanz zu überwinden.
- Kernbotschaften, die das eigene Anliegen auf den Punkt bringen, geben Verständnishilfe und stärken die Überzeugungskraft.
- Prägnante Kernbotschaften lassen sich kaum mit rationalen Argumenten widerlegen. Eigene Botschaften oder Parodien des Originals können da mehr ausrichten.
- Ein Sachverhalt kann ganz unterschiedlich aufgefasst werden, je nachdem, welcher Begriff dafür verwendet wird.
- Ob ein Begriff positiv oder negativ bewertet wird, hängt von den Konnotationen ab, die mit ihm verbunden sind. Aber auch davon, wer ihn sich zu Eigen gemacht hat.
- Metaphern machen abstrakte Vorgänge anschaulich. Wir brauchen Metaphern, um die Welt zu begreifen.
- Metaphern erfassen nur Teilaspekte. Gleichwohl werden immer wieder Eigenschaften der Metapher auf den gemeinten Sachverhalt übertragen.
- Sich auf Werte zu berufen, gibt den eigenen Forderungen besonderen Nachdruck. Werte liefern keine Handlungsanweisungen, sondern müssen von Fall zu Fall konkretisiert werden.

Souveränität

In diesem letzten Kapitel soll es um „die dritte Säule" gehen, auf der die Sprache der Macht ruht, um die Souveränität. Im Unterschied zu den beiden vorangegangen Themen, Dominanz und Einfluss, ist Souveränität nichts, wovor sich die Gegenseite in Acht nehmen müsste. Im Gegenteil, wir können uns nur wünschen, dass jemand, der eine Führungs- oder Machtfunktion ausübt, souverän ist. Wem es in gehobener Position an Souveränität mangelt, der macht keine gute Figur. Ja, mitunter überkommt einen das unangenehme Gefühl des Fremdschämens, wenn wir es mit unsouveränen Führungskräften zu tun bekommen. So ist es naheliegend, dass in diesem Kapitel keine „Gegenstrategien" auftauchen, mit denen Sie sich vor souveränem Führungspersonal schützen können.

Die vier Bausteine der Souveränität

Was ist Souveränität überhaupt? Das Wort kommt aus dem Französischen; „souverain" lässt sich übersetzen mit „unübertroffen" oder „der Höchste". Es geht zurück auf das lateinische „superanus", das so viel bedeutet wie „über jemandem befindlich, überlegen". Das erinnert doch sehr stark an einen Begriff, der uns bereits begegnet ist: Dominanz. Ist Souveränität also ein anderes Wort für Dominanz? Das nun gerade nicht.

Wir kommen der Bedeutung ein wenig näher, wenn wir uns anschauen, wie der Begriff im Völkerrecht verwendet wird. Dort bezeichnet die Souveränität eines Staates seine Unabhängigkeit und sein Recht, über alle wesentlichen Angelegenheiten selbst zu entscheiden. In ähnlichem Sinne nennen wir einen Menschen souverän, wenn er selbstsicher auftritt und sich seine Unabhängigkeit bewahrt. Etwas flapsig formuliert charakterisiert einen souveränen Menschen, dass er „sein Ding macht" und sich nicht aus der Ruhe bringen lässt. Hat jemand seine Aufgabe souverän erledigt, so hat er seine Sache nicht nur sehr gut gemacht, sondern vor allem auch ohne sichtbar große Mühe.

Zielt die Dominanz darauf ab, dass sich andere unterordnen, so strebt die Souveränität nach eigener Unabhängigkeit und Selbstständigkeit. Sie will sich selbst der Unterordnung entziehen und sie nicht auf der Gegenseite herbeiführen. Daraus den Schluss zu ziehen, Souveränität habe mit Macht nicht viel zu tun, wäre allerdings ein wenig vorschnell.

Ohne Souveränität ist es schwierig, seinen Willen durchzusetzen. Denn wir sind eher bereit, jemandem zu folgen, der souverän auftritt. Ja, wir möchten eine souveräne Persönlichkeit an der Spitze. So gesehen ist Souveränität die Grundierung von Macht oder anders gesagt: das Defensivspiel, während Dominanz und Einfluss die Offensivkräfte bilden.

Das heißt natürlich auch, dass es mit Souveränität allein nicht getan ist. Wer sich Geltung verschaffen will, muss hin und wieder Dominanz zeigen und die Mittel sprachlicher Einflussnahme nutzen. Auf der andern Seite stehen Dominanz und Einflussnahme auf tönernen Füßen, wenn es an Souveränität fehlt.

Versuchen wir näher zu fassen, was Souveränität ist, so stoßen wir auf vier grundlegende Fähigkeiten, gewissermaßen die vier Bausteine der Souveränität:

- Selbstsicherheit: Wer souverän ist, strahlt Sicherheit und Ruhe aus. Er wirkt entspannt und ist emotional stabil.
- Unabhängigkeit: Souverän sein heißt seinem eigenen Urteil zu vertrauen und sich von der Eigendynamik einer Situation nicht gefangen nehmen zu lassen.
- Realistisches Selbstbild: Ein souveräner Mensch weiß, was er leisten kann; ihm ist aber auch bewusst, wo seine Grenzen liegen.
- Zugewandtheit: Souveränität bleibt nicht auf sich selbst bezogen. Sie zeigt sich erst im Umgang mit anderen.

Ruhe und Selbstsicherheit

Aufgeregtheit und Souveränität passen nicht zusammen. Daher mag derjenige, der einen strategischen Wutanfall bekommt (→ S. 74), die dominante Rolle an sich reißen, souverän wirkt er jedoch nicht. Denn es gehört zur Souveränität dazu, einen kühlen Kopf zu bewahren – und zwar gerade in kritischen Situationen. Dabei muss es nicht immer die ranghöhere Person sein, die souverän reagiert.

Beispiel: Terminüberschreitung

„Der Prospekt wird nicht fertig! Der Kunde schießt uns ab", ereifert sich Timo Leutz, Chef der Agentur Brainto. „Moment mal, was ist denn der Stand der Dinge?", erkundigt sich Creativdirektor Axel Oschner. „Drei Seiten fehlen noch, die Fotos sind nicht gekommen", erwidert Leutz. „Die Texte sind fertig", entgegnet Oschner. „Statt der fehlenden Fotos können wir erst mal Symbolbilder einbauen. Dann kann sich der Kunde schon mal ei-

nen Eindruck verschaffen." – „Ach was, der will den fertigen Prospekt", jammert Leutz. „Der reißt uns den Kopf ab." – „Dann soll er uns den Kopf abreißen", bemerkt Oschner, „es geht nun mal nicht anders. Ich rede mit ihm."

Es ist die Selbstsicherheit und die Gelassenheit, die den Creativdirektor so souverän erscheinen lassen. Ein wichtiger Faktor ist die Bereitschaft, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Erst die selbstbewusste Äußerung „Ich rede mit ihm." rundet die Sache ab (→ S. 175, „Sichere Sätze").

Souveräne Ruhe hat nichts Passives oder Phlegmatisches. Im Gegenteil, sie strahlt Entschlossenheit aus, eine wohlüberlegte Entschlossenheit. Es geht darum, überstürztes Handeln zu vermeiden und sich überhaupt erst einmal ein Bild der Lage zu machen. Eine solche Haltung wirkt auch auf andere beruhigend und gibt ihnen Sicherheit. Allerdings spielt dabei schon eine Rolle, ob die betreffende Person eine verantwortliche Position innehat oder nicht. Gerät die Chefin in Panik, kann das ein noch so entspannter Praktikant nicht ausgleichen.

Achtung: Sich in Ruhe dem Ernst der Lage stellen

Wer souverän sein möchte, der muss eindeutig zu erkennen geben, dass er den Ernst der Lage erkennt und ihm nicht etwa ausweicht. Verharmlosung ist nun geradewegs das Gegenteil von Souveränität.

Wir haben es schon erwähnt: Wir empfinden eine Leistung dann als besonders souverän, wenn wir den Eindruck haben, sie sei ohne große Mühe erbracht worden. Diese Leichtigkeit kann auch sprachlich zum Ausdruck kommen. Zum Beispiel indem komplexe Sachverhalte mit einer gewissen Lässigkeit präsentiert werden. Manche gewitzten Redner tragen ihre druckreifen Sätze mit einer leichten Zerstreutheit vor. Gerade so, als hätten sie nicht lange daran herumgefeilt, sondern als wäre ihnen das, was sie da äußern, eben erst eingefallen. Dabei geht der Effekt natürlich nach hinten los, wenn die Sätze so druckreif gar nicht sind. Eine souveräne Leistung ist eben vor allem auch eine exzellente Leistung.

Das Ideal der „sprezzatura"

Aus der italienischen Renaissance kennen wir das Ideal der „sprezzatura": Der Künstler soll alles so leicht wie möglich erscheinen lassen. Was an harter Arbeit und Anstrengung hinter den Werken steckte, sollte verborgen bleiben. Auch deshalb bekamen die Auftraggeber die Meisterwerke erst zu sehen, wenn sie fertig waren.

Unabhängigkeit

Wer souverän ist, neigt nicht dazu sich anzupassen und sein Fähnchen nach dem Wind zu hängen. Er redet den anderen nicht nach dem Mund, sondern leistet sich sein eigenes Urteil – freilich ohne eigensinnig oder gar verbohrt zu sein. Vielmehr ist dem Souveränen durchaus bewusst, dass seine Mitmenschen manches anders sehen als er. Es gibt nun einmal unterschiedliche Perspektiven. Aber der Souveräne besteht auf seinem Urteil, gerade wenn er unter Druck gesetzt wird. Er hat keine Angst, sich unbeliebt zu machen.

Ein besonderer Typ

Der ehemalige Finanzminister Per Steinbrück wurde wegen seiner Äußerungen über die Schweiz und ihre Rolle bei Steuerhinterziehungen stark kritisiert. In einem Interview erklärte er: „Die Leute dürfen von mir ruhig sagen: Was für ein Scheißtyp. Sie sollten wenigstens hinzufügen: Aber wenigstens steht er zu dem, was er sagt."

Dass so jemand keine Angst davor hat, sich unbeliebt zu machen, hat gelegentlich zur Folge, dass er sich unbeliebt macht. Souveräne Menschen sind nicht allen sympathisch. Zumindest diejenigen, die eine andere Meinung vertreten, unterstellen den Souveränen gerne „Arroganz". Denn sie lassen sich von windschiefen Argumenten nicht beeindrucken, sondern bleiben konsequent bei ihrer Ansicht.

In diesen Zusammenhang gehört auch die Fähigkeit, sich nicht von einer Situation gefangen nehmen zu lassen, sondern herauszutreten und den Rahmen neu festzulegen. Das ist leicht gesagt, aber im Alltag gelingt das nicht so ohne weiteres. Denn wir befinden uns ja immer in einer bestimmten Situation, die einen Rahmen schafft und der auch eine gewisse Eigendynamik anhaftet. Aus diesem Rahmen herauszutreten hat immer etwas von Münchhausens Versuch, sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf zu ziehen. Wie so etwas doch gelingen kann, wird uns noch beschäftigen (→ S. 178, „Aus der Situation heraustreten"). Denn es handelt sich um eine Fähigkeit, bei der es auf die Sprache ankommt – und da ist vielerlei möglich, wie Sie auch diesem Buch entnehmen können.

Realistisches Selbstbild

Souveräne Menschen sind sich über ihre eigenen Stärken und Schwächen im Klaren – und sie machen kein Geheimnis daraus. Das heißt nun gerade nicht, dass sie damit hausieren gehen. Eher vermitteln sie

den Eindruck, dass sich ihre Stärken von selbst verstehen, ihre Unzulänglichkeiten räumen sie freimütig ein, ohne damit zu kokettieren.

Die künftige Marktentwicklung

In einem Interview wird der Geschäftsführer eines großen Unternehmens um eine Einschätzung gebeten, wann die Krise in der Branche überwunden sein wird. Er erwidert: „Die Erfahrungen aus der Vergangenheit legen den Schluss nahe: Prognosen sind nicht meine Stärke."

Nun sind der Freimütigkeit im Berufsleben Grenzen gesetzt. Immerhin riskiert man, für weniger kompetent gehalten zu werden. In manchen Bereichen kann man es sich gar nicht leisten, sich als ahnunglos zu erkennen zu geben. Dennoch: Eine eindeutige Aussage wie „Von dem Thema verstehe ich zu wenig." oder: „Da muss ich mich erst mal schlau machen." wirkt souverän. Wer mehr Kompetenz vorspiegelt, als er besitzt, oder sich den Anschein des Alleskönners gibt, wird weder als glaubwürdig noch als souverän empfunden.

Auf der anderen Seite haben selbstironische Einlassungen auch so ihre Tücken. Es mag ja ganz sympathisch und entwaffend wirken, wenn jemand seine Schwächen unumwunden zugibt. Nur sollte man mit solchen Bekenntnissen sparsam umgehen. Gar nicht einmal so sehr, weil man damit Zweifel an seiner Kompetenz sät, sondern weil darin eine besondere Form von Eitelkeit steckt, die den Zuhörern nicht verborgen bleibt.

Was die eigenen Stärken betrifft, so lässt jemand, der souverän ist, durchaus erkennen, dass sie ihm nicht verborgen geblieben sind. Allerdings nur, wenn sie in Frage gestellt werden. Souveräne Menschen werden nicht gleich von Selbstzweifeln zernagt, wenn ihr Gegenüber ein vernichtendes Urteil abgibt. Eher fragen sie sich: Was steckt hinter diesem Urteil? Wie viel Sachverstand ist im Spiel? Vor diesem Hintergrund nehmen sie Stellung und das kann auch heißen, ein unqualifiziertes Urteil geradezurücken.

Die langsame Expertin

Die Juristin Franca Dornbach soll ein Gutachten zu einem komplizierten Rechtsfall erstellen. Nach zwei Wochen meldet sich der Auftraggeber bei ihr und erkundigt sich gereizt, wie lange die Angelegenheit wohl noch brauchen werde. „Wenn Sie damit andeuten wollen, dass ich zu langsam arbeite, so sage ich Ihnen: Ich arbeite sehr zügig. Ein solches Gutachten braucht gewöhnlich fünf bis sechs Wochen. Ich werde voraussichtlich vier Wochen brauchen."

Zugewandtheit und Taktgefühl

Es gibt Menschen, die sind unabhängig, selbstbewusst und klar in ihrem Urteil. Und doch fehlt ihnen ein entscheidender Baustein, um wirklich souverän zu sein: Sie sind zu stark auf sich selbst bezogen. Ihre Mitmenschen interessieren sie nur am Rande, und das lassen sie diese auch spüren. Sie sind mit sich selbst im Reinen. Das ist das einzige, was für sie am Ende zählt.

Souverän ist das nicht. Ein souveräner Mensch nimmt Anteil an seinen Mitmenschen, er interessiert sich für sie. Er erkundigt sich nach ihren Ansichten: „Wie denken Sie darüber? Deckt sich das, was wir gehört haben, mit Ihren Erfahrungen?“ Auch behält er Meinungen, Besonderheiten, Erzählungen, Interessen seiner Mitmenschen in Erinnerung – und zwar ganz ohne taktisches Kalkül. Jemand, der Sie auf ein Buch hinweist, weil er weiß, dass Sie sich für das Thema interessieren, zeigt sich souverän. Ebenso wenn er sich gemerkt hat, dass Sie ein bestimmtes Essen nicht vertragen oder Eidechsen mögen. An diesen kleinen Dingen zeigt sich Respekt und Anteilnahme.

Roland Koch begrüßt die Praktikanten

In der deutschen Politik galt kaum jemand so sehr als abgebrühter Machtstratege wie der ehemalige hessische Ministerpräsident Roland Koch. Zugleich aber hat er sich bis in die Reihen der Opposition dadurch Anerkennung verschafft, dass er mit seinen Mitarbeitern sehr respektvoll umgegangen ist. Das berichtet zumindest die Süddeutsche Zeitung, die nun wirklich nicht in Verdacht steht, für Koch besondere Sympathien zu hegen. Praktikanten wurden von ihm persönlich per Handschlag begrüßt, ohne viel Aufhebens davon zu machen.

Dabei sind zwei Dinge zu beachten: Der Effekt verkehrt sich in sein Gegenteil, sobald der Verdacht auftaucht, dass es sich um Show handelt und es letztlich darum geht, Imagepflege zu treiben. Der zweite Punkt hängt damit zusammen: Souveränität äußert sich nicht darin, an allem und jedem Anteil zu nehmen und zum „Allesversteher“ zu werden. Es kommt auf das rechte Maß an. Schließlich ist es auch ein Zeichen von Respekt, sich nicht in alle Bereiche des Lebens der anderen einzumischen, sondern gelegentlich Distanz zu wahren.

Die Nagelprobe für Souveränität ist das Taktgefühl. Denn hier sind Showeffekte ausgeschlossen. Im Wesentlichen geht es beim Taktgefühl darum, den anderen nicht in eine Situation zu bringen, die ihm peinlich ist, oder noch besser: ihm aus so einer Notlage herauszuhelfen.

Diskretion

Am Ende eines Geschäftstermins macht Herr Meinert eine kennerhafte Bemerkung über eine Konkurrenzfirma. Frau Leonhardt hakt interessiert nach; doch Herr Meinert gerät ins Schwimmen. Es zeichnet sich ab, dass er die Firma gar nicht so gut kennt, sondern sich nur wichtigmachen wollte. Um Herrn Meiner diese Blamage zu ersparen, bemerkt Frau Leonhardt: „Ach, ich verstehe, Sie möchten nicht so gerne darüber sprechen. Na ja, bei Kunden und Geschäftspartnern gilt eben absolute Diskretion."

Wird ein Gespräch für den anderen unangenehm, so wechselt man das Thema. Verplappert er sich, tut man so, als habe man nichts gehört. Steuert er auf eine Bloßstellung zu, baut man ihm eine goldene Brücke. Dabei kann man diskret durchblicken lassen, dass man durchaus nicht ahnungslos ist. Denn der andere soll ja nicht annehmen, man sei ihm auf den Leim gegangen.

Achtung: Mensch oder Spielfigur

Zeigt eine Führungsfigur keine Zugewandtheit, verliert sie jedes Format. Sie schrumpft auf ein erbärmliches Maß zusammen, ja sie erzeugt tiefe Abneigung. Denn es ist keine beruhigende Vorstellung, sich von jemandem führen zu lassen, der einen als Halmafigur betrachtet.

Sichere Sätze

Bei allem Taktgefühl: Wer souverän ist, wählt eindeutige Worte, auch auf die Gefahr hin anzuecken. Nebelwerferei oder schonendes Drumherumgerede vertragen sich nicht mit Souveränität. Die Zuhörer sollen wissen, woran sie sind. Ein geeignetes Mittel, das zu erreichen, sind „sichere Sätze", einfach gebaute Aussagen von bestechender Klarheit.

Weizsäckers Rede zum 8. Mai 1945

Bundespräsident Richard von Weizsäcker hielt am 8. Mai 1985 eine denkwürdige Rede vor dem Deutschen Bundestag. Thema: Vor 40 Jahren war der Zweite Weltkrieg zu Ende gegangen. „Es war ein Tag der Befreiung", erklärte Weizsäcker zu Anfang. Und dann reiht sich ein „sicherer Satz" an den anderen. Wie zum Beispiel: „Die Jugend ist nicht verantwortlich für das, was damals geschah. Aber sie sind verantwortlich für das, was in der Geschichte daraus wird."

Was solche „sicheren Sätze" auszeichnet, das ist ihre Direktheit, ihre klare Struktur. Sie strahlen Sicherheit und Selbstbewusstsein aus, ohne einschüchternd zu wirken. Sie bemühen sich um Genauigkeit und

zielen auf Klarstellung. Oft werden sie gebraucht, um Annahmen zu korrigieren oder den eigenen Standpunkt von anderen abzugrenzen. „Sichere Sätze" verzichten auf jede Rechtfertigung, meist auch auf jede Begründung. Werden Gründe genannt, dann werden sie nicht mit dem Wörtchen „weil" eingeleitet, sondern stehen für sich. Ohne Konjunktion. Das gibt ihnen mehr Gewicht. Sie werden selbst zu „sicheren Sätzen", während Nebensätze weit weniger standfest wirken. Erst recht in der gesprochenen Sprache.

Stellen Sie sich vor, Sie haben gründlich gearbeitet, präsentieren das Ergebnis einem Kollegen und bekommen zu hören: „Du hast dir damit aber viel Zeit gelassen." Vergleichen Sie einmal die Wirkung der beiden Antworten: a) „Das stimmt nicht, weil für solche Projekte mindestens drei Tage vorgesehen sind." b) „Das stimmt nicht. Für solche Projekte sind mindestens drei Tage vorgesehen."

Antwort a) hat deutlich weniger Kraft. Der „weil"-Satz liefert eine Rechtfertigung, die Ihr Kollege schulterzuckend zur Kenntnis nehmen kann: „Na, und wenn schon?" Antwort b) ist die deutlich stärkere Zurückweisung. Dem Hauptsatz kann Ihr Kollege nur widersprechen, wenn er nicht wahr ist, ansonsten muss er ihn akzeptieren.

Die Gegendarstellung

Diese Redefigur ist so wirksam, dass man ihr sogar einen Namen gegeben hat: „Die Gegendarstellung". Eigentlich besteht sie aus drei Teilen, drei „sicheren Sätzen", und folgt dem Muster der Gegendarstellung in der Zeitung: Der betreffende Sachverhalt (die Unterstellung) wird (1) wiederholt, (2) zurückgewiesen und (3) richtig gestellt.

(1) „Du meinst, ich hätte herumgetrödelt." (2) „Das stimmt nicht." (3) „Für solche Aufgaben sind mindestens drei Tage vorgesehen."

(1) Wiederholung

Besteht kein Zweifel, worum es geht, muss der Sachverhalt nicht eigens wiederholt werden. Die Wiederholung kann jedoch eine gute Möglichkeit schaffen, die Unterstellungen noch souveräner zurückzuweisen. Zum Beispiel, wenn Ihr Gegenüber „vielsagende Andeutungen" macht, ironisch wird („Das haben Sie aber fein gemacht.") oder herumdruckst („Ich weiß, das war ja auch keine leichte Aufgabe, aber …"). Sie fassen durch die „Wiederholung" den Vorwurf zusammen, Sie bringen ihn auf den Punkt: „Sie meinen, ich hätte schlampig gearbeitet." / „Sie unterstellen mir, ich hätte kein Interesse an Ihrem Pro-

jekt." / „Ich soll also die Verhandlungen absichtlich verschleppt haben."

Allein dadurch sorgen Sie für Klarheit. Durch den sicheren Satz Nummer eins bestimmen Sie die weitere Richtung des Gesprächs. Womöglich knickt Ihr Gegenüber hier schon ein und versichert: „Nein, das sollte absolut kein Vorwurf sein …"

(2a) Zurückweisung

Den zweiten „sicheren Satz" bildet die Zurückweisung. Hier gibt es zwei Varianten: Entweder sagen Sie: „Das stimmt nicht." / „Da irren Sie sich." / „Ihre Behauptung ist falsch." Oder Sie stellen heraus, dass es sich um die höchst persönliche und rein subjektive Auffassung Ihres Gegenübers handelt: „Das ist Ihre Ansicht." / „Das sind Ihre Zahlen." / „Das stellt sich aus Ihrer Sicht so dar."

Die zweite Variante bietet sich an, wenn es um Urteile, Ansichten und Bewertungen geht, die nun einmal subjektiv sind und die Sie als souveräner Mensch nicht als „falsch" bezeichnen sollten. Darüber hinaus lässt sich Ihre Aussage ja nicht bezweifeln: Sogar wenn der andere nur allzu berechtigte Kritik an Ihnen übt, so ist es doch „seine" Sicht der Dinge (wobei es sich von selbst versteht, dass Sie diese Feststellung nur treffen sollten, wenn Sie selbst anderer Ansicht sind).

Und auch hier kann es sein, dass Ihr Gegenüber einknickt und Sie mit dem zweiten Schritt bereits am Ziel sind. Ja, manche Redner legen es bewusst darauf an, *keine* Richtigstellung folgen zu lassen, um vorzuführen, dass dadurch die Kritik schon in sich zusammengefallen ist. Besonders souverän ist das allerdings nicht. Denn sie werten damit den anderen ab, sie demonstrieren nur ihre Dominanz. Deshalb wirkt es häufig sehr arrogant.

Falscher Eindruck

In einer Besprechung präsentiert Herr Thieme einen Vorschlag, das Briefpapier neu zu gestalten. Frau Rimmel mäkelt daran herum. Herr Thieme entgegnet: „Kurz und gut, Ihnen gefällt das Briefpapier nicht. Nun, das ist *Ihr* Eindruck." Die Kollegen schmunzeln.

(2b) Scheinbare Zustimmung

Souveräner wirkt es, dem Gegenüber scheinbar zuzustimmen („Das habe ich auch gedacht." / „Das sieht erst mal so aus.") oder ihm in Teilen Recht zu geben („Vom Verstand / ersten Eindruck her haben Sie Recht."). Dann erfolgt jedoch die Richtungstellung: Ein Hauptsatz,

der mit dem Wörtchen „aber“ eingeleitet wird und der umso besser sitzt.

Vertrautheit

Knapp vier Jahre, nachdem ihn Helmut Kohl als Bundeskanzler abgelöst hatte, war Helmut Schmidt Gast in einer Talkshow. Dabei bekannte er, in einer sehr dramatischen Situation (nach der Geiselbefreiung in Mogadischu) „die Nerven verloren zu haben“: „Ich habe angefangen zu heulen.“ Er wurde gefragt, warum er erst jetzt davon spreche. „Ich denke, jemand, der im Amt eines Regierungschefs ist, sollte nach Möglichkeit der öffentlichen Meinung seines Heimatlandes nicht mit Tränen im Knopfloch vorgeführt werden“. Die Moderatorin widersprach: „Ich glaube, mir wäre ein Staatsmann meines Landes sehr viel vertrauter. Und ich würde ihn mehr schätzen, wenn er auch mal Emotionen zeigt.“ Schmidt zögerte keinen Moment und erwiderte: „Ich glaube Ihnen das. Auf der anderen Seite ist seine Hauptaufgabe nicht die, Ihnen vertraut vorzukommen.“

(3) Die Richtigstellung

Unser letztes Beispiel zeigt es: Es ist die Richtigstellung, die der ganzen Sache erst das Gewicht gibt. Daher muss dieser Satz besonders sicher und stark sein. Ein klar strukturierter Hauptsatz. Ohne Konjunktion oder eben nach der scheinbaren Zustimmung mit „aber“ oder „auf der anderen Seite“ eingeleitet. Die Konjunktion „denn“ kann zwar auch ihre Wirkung tun; vor allem, wenn Sie die Kritik scharf zurückweisen („Das ist ein Irrtum. Denn …“). Aber die Richtigstellung entfaltet mehr Wucht, wenn sie nicht an den Vorgängersatz angebunden wird. Im Zweifelsfall machen Sie einfach die Probe und entscheiden sich für die stärkere Alternative: (1) „Sie meinen, 2+2 ist fünf. Das ist falsch. Denn schon Adam Riese hat gezeigt, dass 2+2 vier ist.“ (2) „Sie meinen, 2+2 ist fünf. Das ist falsch. Schon Adam Riese hat gezeigt, dass 2+2 vier ist.“

Mir persönlich gefällt die zweite Variante besser. Die Richtigstellung wird nicht in den Dienst gestellt das Urteil zu begründen, sondern steht für sich allein. Auf die Konjunktion „aber“ kann hingegen nicht verzichtet werden, sie markiert ja einen Gegensatz.

Aus der Situation heraustreten

Wenn wir miteinander umgehen, so tun wir das immer innerhalb eines Rahmens. Die Soziologen nennen diesen Rahmen „Situation“. Dabei handelt es sich um vorgeprägte Muster, die nicht einfach so „da

sind“, sondern die wir dadurch erschaffen, dass wir uns in einer bestimmten Art und Weise verhalten – und unser Gegenüber mitspielt.

Ein sehr einfacher Rahmen ist zum Beispiel der Einkauf in einem Geschäft. Damit der überhaupt zustandekommt, müssen wir uns an Konventionen halten. Dazu gehören typische Sätze und Handlungen, die wiederum bestimmte Sätze und Handlungen nach sich ziehen.

Einkauf beim Bäcker

Als Kunde sprechen Sie die Verkäuferin erst an, wenn Sie an der Reihe sind. Sie wissen, dass Sie an der Reihe sind, wenn die Verkäuferin Blickkontakt mit Ihnen aufnimmt und so etwas sagt wie: „Bitteschön? Was bekommen Sie?“ Daraufhin nennen Sie die Waren, die Sie kaufen möchten. Die Verkäuferin packt diese in eine Tüte, rechnet an der Kasse den Betrag zusammen und nennt Ihnen diesen Betrag. Sie bezahlen und bekommen Ihre Ware ausgehändigt. Dann verabschieden Sie sich und verlassen das Geschäft.

Zwar gibt es einen gewissen Spielraum, doch weichen Sie von den Konventionen ab, sorgen Sie zumindest für eine gewisse Irritation. Etwa, wenn Sie die Verkäuferin in ein Gespräch verwickeln, bevor Sie an der Reihe sind, oder wenn Sie nicht sagen, was Sie kaufen möchten, sondern anfangen auf die Regierung zu schimpfen. Die ganze Situation kann zusammenbrechen. Gibt es keinen neuen Deutungsrahmen, wissen wir nicht, wie wir uns verhalten sollen. So könnte der Deutungsrahmen der Verkäuferin wechseln in: „Ein Verrückter in unserer Bäckerei“. Dadurch würden wieder neue Handlungen in Gang gesetzt, die innerhalb des neuen Rahmens einen Sinn ergeben.

Die Situation gemeinsam definieren

Der Punkt, um den es uns hier geht: Wir brauchen einen gemeinsamen Rahmen. Und diesen Rahmen legen wir zusammen mit unserem Gegenüber fest. Stillschweigend einigen wir uns darauf, wie wir eine bestimmte Situation definieren: als Kritikgespräch, Geständnis, Einkauf, Wutanfall oder Small Talk. Das heißt aber auch: Einer muss den Anfang machen und gewissermaßen eine Situation „vorschlagen“.

- Sie können mich in eine bestimmte Situation hineindrängen, indem Sie so tun, als sei sie gegeben. Wenn ich darauf reagiere, akzeptiere ich Ihren „Vorschlag“. Wir haben die Situation festgelegt.
- Ich kann Ihren Vorschlag auch „ablehnen“, indem ich mich anders verhalte. Mein Verhalten kann ein „Gegenvorschlag“ sein. Oder ich habe Ihren Vorschlag etwas verändert, so dass er für mich akzepta-

bel ist. Gehen Sie darauf ein, haben wir die Situation in meinem Sinne definiert.

- Können wir uns nicht auf eine gemeinsame Situation einigen, ist keine Verständigung möglich. Unsere Worte und Handlungen ergeben füreinander keinen Sinn.

Zwei Dinge sind ganz wesentlich: Wir können uns *über* die Situation verständigen, also aus der Situation heraustreten und sie neu justieren. Dann allerdings müssen wir wieder in einen neuen Rahmen eintreten. Zweiter Punkt: Wir können jederzeit eine Situation abbrechen und eine neue „vorschlagen". Diese vorgeprägten Muster, diese festgelegten Rahmungen sind außerordentlich hilfreich. Wir haben Tausende davon gespeichert und rufen sie automatisch ab, was unser gemeinsames Handeln enorm erleichtert. Wir wissen sofort, „was Sache ist".

Die Situation reflektieren

Souveränität kommt ins Spiel, wenn wir uns der Situation nicht einfach ausliefern, sondern gleichzeitig noch im Auge behalten, was da eigentlich passiert. Das ist manchmal gar nicht so einfach. Wir haben es schon erwähnt, dass bestimmte Situationen eine starke „Eigendynamik" entwickeln, der man sich nicht so ohne weiteres entziehen kann. Wir stellen erst hinterher verblüfft fest, dass wir uns so verhalten haben – anders, als wir „eigentlich" wollten.

Die „Situationisten"

In der Psychologie gibt es eine eigene Forschungsrichtung, die untersucht, welch starken Einfluss Situationen auf unser Handeln haben, die so genannten „Situationisten". Prominentester Vertreter ist Philip Zimbardo, emeritierter Psychologieprofessor in Stanford, der mit dem „Stanford Prison Experiment" weltberühmt wurde. In diesem Experiment wurde den Versuchspersonen im Zufallsverfahren eine Rolle zugeteilt: Entweder waren sie Wärter oder Gefangene. Schon bald zeigten die „Wärter" sadistische Züge, während die „Gefangenen" erst aufbegehrten und dann in Resignation verfielen. Die besondere Situation im Gefängnis bestimmte ihr Verhalten, ihre individuelle Persönlichkeit schien hingegen wenig Einfluss darauf zu haben.

Doch genau das ist die Voraussetzung für Souveränität: Dass wir geistig einen Schritt zur Seite machen, um souverän über die Situation verfügen zu können. Dazu müssen wir uns klarmachen, in welcher Situation wir uns befinden. Ständig können wir uns nicht auf diese Art selbst beobachten, sonst würden wir handlungsunfähig und immerzu neben uns stehen. Aber eine Art innere Alarmanlage kann uns warnen:

Achtung, hier sind unsere Interessen verletzt oder hier läuft etwas schief.

Und das gilt es in dieser Situation auszusprechen: „Was geschieht hier eigentlich?“ Oder: „Moment mal, ich bin jetzt etwas irritiert.“ Oder: „Ich habe den Eindruck, ich bin hier im falschen Film.“ Dabei geht es nicht allein darum einzuschreiten, wenn sich der andere schlecht verhält oder Sie unter Druck setzt. Auch ein Lob oder Kompliment kann in der betreffenden Situation unangebracht sein.

Günter Gaus im Gespräch mit Kurt Biedenkopf

Die Interviews, die der Journalist Günter Gaus mit zahlreichen Politikern geführt hat, genossen einen legendären Ruf. Gaus verstand sich als gründlicher Fragesteller und als Leiter des Gesprächs. Er hatte keine Scheu, die Antworten der Politiker zu bewerten – positiv und negativ. Das Gespräch mit dem Politiker Kurt Biedenkopf erreichte schnell die erwünschte Reflexionshöhe. Da machte Biedenkopf seinem Interviewer ein Kompliment für seine klugen Fragen, was diesen zu dem staubtrockenen Kommentar veranlasste: „Herr Biedenkopf, ich bin nicht bestechlich.“

Sich dem Sog entziehen

Die Eigendynamik einer Situation wird gerne unterschätzt. Wir reden uns lieber ein, wir hätten die Situation im Griff und könnten jederzeit umsteuern. Die Pointe ist, dass wir das „im Prinzip“ tatsächlich könnten, sogar relativ leicht, eine Bemerkung würde genügen, aber solche klugen Ideen kommen uns in der Regel erst, wenn wir nicht mehr in der Situation sind.

Doch es gibt Abhilfe. Bemerkenswerterweise besteht der erste Schritt darin, die starken Kräfte, die in einer Situation auf uns wirken, anzuerkennen. Dadurch werden wir auf sie aufmerksam und können ganz gezielt gegensteuern. Dabei ist eines zu beachten: Wir können nicht beliebig aus Situationen hinausspringen und uns in neue begeben. Wir leben immer in einem Geflecht von Erwartungen, denen wir gerecht werden müssen. Anders können wir mit unseren Mitmenschen gar nicht umgehen – und schon gar nicht souverän. Um bei unserem ersten Beispiel zu bleiben: Wer in einer Bäckerei weiße Mäuse verlangt, handelt nicht souverän. Wohl aber die Verkäuferin, die nach einer solchen Bemerkung blitzschnell den Rahmen verändert und herauszufinden versucht, ob es sich um einen Witzbold oder einen Verrückten handelt.

Was wollen Sie?

So gesehen befinden wir uns immer in einem Sog. Genauer gesagt in einem Meer unterschiedlicher Strömungen, von denen wir einige selbst in Gang setzen und andere nutzen, um uns dorthin treiben zu lassen, wo wir hinwollen. Das ist durchaus souverän. Worauf es hier ankommt, das ist unser Wille. Denn problematisch sind nur die Fälle, in denen uns ein Sog gegen unseren Willen in eine Richtung zieht. Leider stellt sich das häufig erst heraus, wenn die Situation vorbei ist.

Eine beliebte Methode, so einen Sog aufzubauen, haben wir schon kennen gelernt – wenn auch von der anderen Seite: die Suggestivfrage (→ S. 68, „Unterstellungs- und Suggestivfragen“). Und Sie haben erfahren, wie man solche Fragen aushebeln kann, bei denen wir nur allzu deutlich spüren, in welche Richtung sie uns zwingen.

Sprache der Macht im Alltag: Nein zu Suggestivfragen

Sie zeigen sich souverän, wenn Sie Ihrem Gesprächspartner keine Suggestivfrage durchgehen lassen. Sogar wenn Sie zustimmen würden, sollten Sie den andern wissen lassen, dass Sie sein Spiel durchschaut haben und nicht billigen: „Das ist eine Suggestivfrage. Ich bejahe sie trotzdem.“

Weit weniger bewusst ist uns der Sog, der von freundlichen Worten ausgeht. Vielleicht haben Sie die Bemerkung von Günter Gaus im letzten Beispiel als ziemlich rüde empfunden. Denn eigentlich gehört es sich nicht, jemanden zu tadeln, der einem etwas Freundliches sagt. Aber Sie können dadurch in eine Rolle geschoben werden, die Sie eigentlich gar nicht spielen wollten. Sie wollen sich sachlich, kritisch und fair mit jemandem auseinandersetzen – und der erzählt Ihnen, wie sehr er Sie dafür bewundert. Wenn Sie ihm da nicht auf die Finger klopfen, sondern geschmeichelt in sich hineinlächeln, können Sie Ihre Rolle nicht mehr spielen.

Sprache der Macht im Alltag: Ein kleines Kompliment einschmuggeln

Die verblüffende Wirkung von Lob, das nicht umgehend zurückgewiesen wird, können Sie selbst überprüfen. Bei der nächsten Meinungsverschiedenheit schmuggeln Sie ein kleines Kompliment in Ihre Äußerung. Die Sache muss stimmen und glaubhaft sein, sonst fühlt sich der andere verschaukelt. Sie werden feststellen: Wird das Kompliment nicht sofort „unschädlich“ gemacht, tut es seine Wirkung. Ihr Gegenüber wird Sie nicht mehr so vehement angreifen; aber auch für Sie selbst hat sich die Situation verschoben.

Wie du mir, so ich dir

Eine besonders starke Kraft ist das Reziprozitätsprinzip, das ist der wissenschaftliche Name für das Prinzip der Gegenseitigkeit. Konkret: Wie mich jemand behandelt, so behandele ich ihn auch, ja, so muss ich ihn behandeln – auch wenn ich das gar nicht so recht will. Der amerikanische Sozialpsychologe Robert Cialdini hat sich ausgiebig mit diesem Effekt beschäft und beschreibt, wie es den Hare-Krishna-Jüngern gelang, Spenden zu sammeln. Und zwar von Leuten, die diese Sekte *ablehnten*: Sie *schenkten* ihnen eine Rose und baten danach höflich um eine *Spende*. Fast alle gaben einen Betrag, der den Wert der Rose deutlich überstieg.

Wie stark der Druck ist, den eine solche Situation erzeugt, zeigt sich auch daran, dass die Leute eher versuchten, den Krishnas ganz aus dem Weg zu gehen als die Spende zu verweigern. Warum eigentlich? Weil gleich zwei Rahmen dafür sorgten. Einmal der Rahmen des Schenkens: Wenn uns jemand ein Geschenk macht, können wir die Annahme nicht verweigern, zumindest nicht, ohne den anderen zutiefst zu kränken. Und zweitens der Rahmen der Gegenseitigkeit.

Ein so gewaltiger Druck macht uns unsouverän, denn wir können nicht mehr unabhänig und selbstbestimmt handeln. Dazu müssen wir erst aus der Situation heraustreten und verstehen, was hier eigentlich stattfindet. Dann können wir über die Situation sprechen, also beispielsweise die Annahme der Rose verweigern, weil sie gar kein Geschenk ist, sondern ein Köder, um an unser Geld zu kommen: „Nein danke, ich möchte keine Rose. Das ist ja nur Ihr Köder, um Geld zu sammeln."

Um die Eigendynamik vollständig zu brechen, müssen wir darüber hinaus die Situation neu definieren. Bezogen auf unser Beispiel wäre unsere neue Definition: Unser Gegenüber hat versucht uns mit einem Trick zu täuschen; wir als sein Opfer müssen uns seinem Zugriff entziehen.

Im Übrigen ist es gar nicht nötig, den andern als Bösewicht oder Manipulator abzustempeln. Es genügt, die Situation neu zu definieren. Wenn wir uns vorstellen, Sie würden die Rose dem Krishna-Jünger *abkaufen*, so wäre ebenfalls die ursprüngliche Eigendynamik gebrochen. Weil dem Krishna-Jünger das nur allzu bewusst ist, würde er sich vermutlich nicht darauf einlassen, sondern darauf bestehen, Ihnen die Rose zu schenken. Aber dann tritt der Effekt ein, den wir bereits

angesprochen haben: Wir können uns nicht auf eine gemeinsame Situation verständigen, wir müssen die Sache abbrechen.

Sprache der Macht im Alltag: Unzumutbare Situationen souverän abbrechen

Stecken Sie in einer Situation, die Ihnen unbehaglich ist, gehen Sie folgendermaßen vor: Treten Sie aus der Situation heraus. Wenn möglich, verständigen Sie sich mit Ihrem Gegenüber. Legen Sie die Situation neu fest. Besteht Ihr Gegenüber auf der ursprünglichen Definition der Situation, stellen Sie fest, dass keine Verständigung möglich ist. Beenden Sie das Gespräch.

Ablenkungsmanöver

Die Eigendynamik einer Situation kann freilich nicht nur dazu genutzt werden, dass wir uns unterordnen oder besonders freundlich sind. Eine sehr abgefeimte Methode besteht darin, uns zu einem unsouveränen Verhalten zu veranlassen – durch Kränkungen oder Provokationen.

Nun haben wir die „strategischen Wutanfälle“ und ihre machtspendende Wirkung bereits kennen gelernt (→ S. 74). Auf der anderen Seite sind Wutanfälle (auch die strategischen) eines eben nicht: souverän. Denn zur Souveränität gehören Ruhe und Gelassenheit, die uns befähigen, unseren Standpunkt angemessen darzulegen. Lassen wir uns jedoch zu einem Zornesausbruch provozieren, so ist das doppelt unsouverän. Denn der andere nötigt uns ein Verhalten auf, mit dem wir uns schaden (→ S. 76 „Die Beherrschung verlieren“).

Ist Publikum dabei, so können wir unsere ganze Argumention zunichte machen, wenn wir die Beherrschung verlieren. Nicht ohne Grund gab der Philosoph Arthur Schopenhauer in seiner „Eristischen Dialektik. Die Kunst, Recht zu behalten“ den hinterhältigen Ratschlag, man möge „den Gegner zum Zorn reizen: denn im Zorn ist er außer Stand richtig zu urtheilen und seinen Vortheil wahrzunehmen“.
Daher legen es manche Gesprächspartner genau darauf an. Sie machen eine abfällige Bemerkung, kränken uns oder sticheln, damit wir auf die abschüssige Bahn des Wutanfalls geraten. Doch wie soll man auf Beleidigungen reagieren? Sie zu ignorieren, wäre ein Zeichen von Schwäche, aber darauf eingehen können wir erst recht nicht.

Auch hier hilft die bewährte Methode: Aus der Situation heraustreten, sie kommentieren und eine neue definieren. Wobei das in solchen Fällen meist bedeutet: Die alte Situation vor der Stichelei wieder herzustellen.

Bohren in der alten Wunde

Bei einer Podiumsdiskussion bringt Monika Klinger ihren Widerpart Markus Trenkle in Erklärungsnot. Der kommt plötzlich auf eine alte Geschichte zu sprechen, bei der Frau Klinger keine gute Figur gemacht hat: „Frau Klinger, wer so einen Schaden anrichtet, sollte den Mund nicht so voll nehmen ..." Sie holt Luft, um die Vorwürfe zurückzuweisen. Doch sie besinnt sich kurz und sagt: „So ist das, wenn einem die Argumente ausgehen: Man startet ein durchsichtiges Ablenkungsmanöver, um nicht über das eigentliche Problem reden zu müssen. Doch genau deswegen sind wir hier. Lassen Sie mich also noch einmal auf den Punkt von vorhin zurückkommen ..."

Den Unterschied machen

Souveränität zeigen Sie nicht bloß, wenn Sie Vereinnahmungen oder Manipulationsversuchen widerstehen. Das ist schwierig genug. Doch die Sahnehaube der Souveränität ziert Ihr Verhalten, wenn Sie in einer Situation, die harmlos ist, Ihnen vielleicht sogar entgegenkommt, einen überraschenden, ganz eigenen Akzent setzen können. Souveränität besteht eben auch darin: einen Unterschied zu machen.

Was ist ein guter Unternehmer?

Der legendäre Unternehmer Nicolas Hayek gilt als der Mann, der mit der „Swatch" die Schweizer Uhrenindustrie vor dem Untergang bewahrte. Von ihm stammte auch die Idee, einen kompakten umweltfreundlichen Kleinwagen zu bauen. Das Ergebnis war der Smart. Bundeskanzler Helmut Kohl und dem französischen Präsidenten Jacques Chirac schlug er vor, in eine europäische Verfassung ein „Recht auf Misserfolg für Unternehmen" aufzunehmen. In einem Interview wurde Hayek gefragt, was ein guter Unternehmer sei. Anstatt einen Katalog wünschenswerter Eigenschaften herunterzubeten oder ein mehr oder minder subtiles Selbstporträt zu entwerfen, entgegnete er: „Es gibt keine schlechten."

Eine solche Bemerkung ist souverän nicht wegen ihres Inhalts, sondern weil sie sich den Erwartungen widersetzt, weil sie nachträglich die Frage verschiebt und in einem neuen Sinn beantwortet. Hayek lenkt unsere Aufmerksamkeit weg von der Frage nach den individuellen Anforderungen an einen (guten) Unternehmer, um auf einen ganz anderen Punkt hinzuweisen: Grundsätzlich ist jedes Unternehmen als etwas Positives zu betrachten. Gerade in der Vielfalt unterschiedlicher Unternehmen liegt ihre Qualität.

Bonmots

Sie liegen nicht jedem, aber Bonmots sind ohne Zweifel ein wirksames Mittel, sich souverän zu zeigen. Doch was ist überhaupt ein „Bonmot"? Der Begriff kommt aus dem Französischen und heißt so viel wie „gutes Wort". Im alltäglichen Sprachgebrauch bezeichnen wir eine besonders gelungene Formulierung, einen geistreichen oder witzigen Satz als Bonmot. Allzu tiefgründig sind sie nicht. Dafür bereiten sie Vergnügen – ästhetisches Vergnügen.

Die Freiheiten der Form

Woran wir uns erfreuen, das ist nicht so sehr, *was* gesagt wird, sondern *wie* es gesagt wird. Form schlägt Inhalt, könnte man sagen. Und doch ist der Gehalt natürlich nicht ganz unwichtig. Denn, wenn wir uns an der Form erfreuen, schlucken wir den Inhalt gleich mit. Auf diese Weise kann uns jemand das eine oder andere „zum Schlucken" geben, was er in normalen Worten niemals so mitteilen würde. Zum Beispiel darf er sich hemmungslos selber loben und andere schlecht aussehen lassen. In einem Bonmot darf, ja muss er frecher und greller sein, zuspitzen und übertreiben – ohne dass wir ihm das übelnehmen. Denn es kommt ja darauf an, dass die Sache formal stimmig ist. Und wenn es die Form verlangt, jemanden als „dumm" zu bezeichnen, weil vorher von den „Schlauen" die Rede war, dann denken wir eben nicht: Das war jetzt eine Beleidigung, sogar dann nicht, wenn wir selbst angesprochen sind.

Per Steinbrück und die Nichtwähler

Der ehemalige Finanzminister Per Steinbrück äußerte sich vor der Bundestagswahl 2009: „Diejenigen, die so schlau sind, dass sie nicht zur Wahl gehen, werden hinterher von Leuten regiert, die noch dümmer sind als sie."

Die nötige Leichtigkeit

Zwar können Bonmots auch von ernsten Dingen handeln (wie die niedrige Wahlbeteiligung), doch signalisieren sie immer, dass sie nicht so bitter ernst gemeint sind. Man soll über sie schmunzeln, sie aber nicht auf die Goldwaage legen. Das unterscheidet Bonmots von den Kernbotschaften (→ S. 123, „Simple Kernbotschaften"), die ja formal ebenso ausgefeilt sein können – mit ganz ähnlichen Stilfiguren wie Steigerung, Gegensatz oder Parallelführung.

Ein Bonmot soll die Zuhörer amüsieren und zugleich zeigen, wie entspannt und gewitzt man ist. Das macht Bonmots ja so geeignet, den Zuhörern zu vermitteln: Ich bin souverän. Wer mit solch geschliffenen Formulierungen um sich wirft wie mit Federbällen, der offenbart eben jene Mühelosigkeit, die wir mit Souveränität in Verbindung bringen.

Achtung: Keine Bonmots bei ernsthaften Anliegen!

Die Leichtigkeit eines guten Bonmots birgt auch eine gewisse Gefahr. Sie bringen sich in Verdacht, das Thema nicht mit der nötigen Ernsthaftigkeit anzugehen. Oder womöglich noch schlimmer: Ihre Zuhörer nehmen ein drängendes Thema nicht so schwer. Wer eindringlich vor dem Klimawandel oder der nächsten Finanzkrise warnen möchte, der sollte (vor deutschem Publikum zumal) auf Bonmots besser verzichten.

Gegner und Konkurrenten durch den Kakao ziehen

Dass die Worte nicht ganz ernst genommen werden, verschafft einem den Vorteil, dass man über seine Gegner und Konkurrenten ein paar unfreundliche Dinge loswerden darf, ohne dafür zur Rechenschaft gezogen zu werden. Solange nur das Bonmot stimmig ist, dürfen Sie die anderen nach Herzenslust durch den Kakao ziehen. Oder doch nicht ganz? Für Bonmots gilt das Leichtigkeitsgebot und das gerät ins Wanken, wenn Sie allzu gehässige Spitzen auf Ihre Gegner abschießen.

Bonmots bauen

Bonmots gehören zur gesprochenen Sprache; ganz so geschliffen wie die Schriftsprache müssen sie also nicht sein. Die größte Wirkung entfalten sie, wenn es den Anschein hat, als wäre Ihnen die Formulierung eben erst eingefallen. Dabei dürfte die überwältigende Mehrzahl der Bonmots vorher zurechtgelegt worden sein, um sie bei passender Gelegenheit anzubringen.

Wanderbonmots

Manche bedienen sich frei aus der Vielzahl von „Wanderbonmots“, von denen niemand weiß, wer sie zuerst in die Welt gesetzt hat. Und so stehen sie nun der gesamten Menschheit zur freien Verfügung, die denn auch reichlich Gebrauch von ihnen macht. Ein bekanntes „Wanderbonmot“ lautet zum Beispiel: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“

Allerdings geht man ein gewisses Risiko ein, dass die Klassiker und die anonymen Wanderer dem Publikum schon weithin bekannt sind und

auch Verfremdungen wie „Der Köder muss dem Karpfen schmecken. Nicht dem Angler." von Kennern durchschaut werden. Dann nämlich kehrt sich der Effekt um und diejenigen, die selbst gelegentlich ein „Wanderbonmot" auf der Durchreise abgreifen, halten Sie nicht für souverän, sondern für einfallslos.

Daher ist das selbstgebaute Bonmot meist die bessere Wahl. Zumal die Anforderungen an das vermeintlich spontan geäußerte Wort gar nicht so hoch sind, wie man meint, wenn man die klassischen Bonmots einmal genauer betrachtet.

Die Stilmittel: Paradoxon & Co.

Viele gelungene Bonmots arbeiten mit einem Paradoxon. Das ist ein scheinbarer Widerspruch, der sich aber auflösen lässt und einen neuen, überraschenden Sinn enthüllt. „Um anständig leben zu können, muss man ein Schuft sein", lautet ein Bonmot des Schriftstellers Alfred Lichtenstein. Und über die ehemalige niedersächsische Finanzministerin Birgit Breuel hieß es, sie sei „der einzige Mann" im Kabinett des Ministerpräsidenten Ernst Albrecht. Tatsächlich war sie die einzige Frau. Das Bonmot war nicht nur eine wenig schmeichelhafte Anspielung auf die etwas herbe Erscheinung der Ministerin, sondern in Hinblick auf ihre Durchsetzungsstärke durchaus auch anerkennend gemeint. In der Herrenriege hatte sie das größte Format.

Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe von Stilmitteln, die geeignet sind, dem Bonmot die erforderliche Leichtigkeit und den nötigen Drive mitzugeben. Im Einzelnen sind das:

- Wortspiele aller Art: Reime, Doppelsinn, vertauschte Buchstaben (Doppelsinn / Doppelkinn), unterschiedliche Betonungen desselben Worts (Spielende, Spiel-Ende)
- Übertreibungen: ein zuverlässiges Signal, dass Sie die Sache nicht ernst meinen. Eine Pfütze wird zum Ozean, ein Haus zur Villa oder zum Schloss.
- Anspielungen: Sie bereiten denen großes Vergnügen, die sie entschlüsseln können. Wer sie nicht versteht, ist verärgert.
- Originelle Vergleiche: Wer zwei Dinge miteinander verknüpft, die nichts miteinander zu tun haben, wirkt originell und sorgt für Vergnügen.
- Gegensätze / Gegenbegriffe und Gemeinsamkeiten: Besonders beliebt und wirksam: Ein und dieselbe Aussage wird mit Gegensatzpaaren bestückt.

Wie so etwas in der Praxis funktioniert, sollen zwei Bonmots von Margaret Thatcher illustrieren. Im ersten Fall geht es um einen ungewöhnlichen Vergleich, der vor allem deshalb zündet, weil die britische Premierministerin zum Ausdruck bringt, dass sie selbst auf beiden Feldern zu Hause ist. Für Tony Blair etwa wäre dieses Bonmot nicht in Frage gekommen.

Margaret Thatcher über die Macht

„Mächtig zu sein ist so wie eine Dame zu sein. Wenn man den Leuten sagen muss, dass man es ist, dann ist man es nicht."

Das zweite Beispiel arbeitet hingegen mit Gegenbegriffen, die sprachlich parallel geführt werden. Auch hier beansprucht die „eiserne Lady" besondere Autorität.

Margaret Thatcher über die Geschlechterdifferenz

Die britische Premierministerin äußerte sich über die unterschiedlichen Qualitäten von Politikerinnen und Politikern: „Wenn Sie in der Politik etwas gesagt haben wollen, wenden Sie sich an einen Mann. Wenn Sie etwas getan haben wollen, wenden Sie sich an eine Frau."

Alternativen: Anekdoten und Zitate

Wem die Bonmots nicht so sehr liegen, für den gibt es zwei nützliche Alternativen, mit denen er gleichfalls Souveränität ausstrahlen kann: Anekdoten und Zitate. Sie haben den Vorteil, dass man sie sich nicht selbst ausdenken muss und sich auch nicht mit fremden Federn schmückt. Denn man nennt selbstverständlich die Quelle und gibt den bewährten Vorläufern Mark Twain, Winston Churchill oder Groucho Marx die Ehre, die den eigenen Gedanken schon vor vielen, vielen Jahren vorausgesehen haben. Manchmal gibt die Quelle dem Zitat gar erst die rechte Würze. Zum Beispiel wenn Sie einen Fußballtrainer, eine Filmschauspielerin oder einen Fernsehkoch zitieren. Quellen, die gerade *keine* besondere Autorität darstellen.

Das ist nämlich der Pfiff bei souverän ausgewählten Zitaten: dass Sie nicht etwa auf die Klassiker zurückgreifen oder auf die gängigen Autoritäten, sondern auf abseitige Quellen, die man Ihnen eigentlich gar nicht zutraut. Gleiches gilt für Anekdoten: Um Altbekanntes sollten Sie tunlichst einen Bogen schlagen. Oder aber – was noch souveräner ist: Sie vermischen die abseitigen, überraschenden Quellen mit den altbewährten und altbekannten. Dadurch bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie souverän über beides verfügen: Den bewährten Bestand und

das Abseitige. Was Sie jedoch unbedingt vermeiden sollten: Einschüchternde Zitate von Klassikern, wenn nur allzu deutlich ist, dass Sie nie auch nur eine Zeile von denen gelesen haben.

Die Dolmetscher-Technik

Souveränität zeigt sich gerade dort, wo sie bedroht ist. Werden Sie angegriffen, beleidigt oder sehen Sie sich jemandem gegenüber, der die Fassung verloren hat, dann weist es sich, wie souverän Sie wirklich sind. Da können Sie vorher mit den geistreichsten Bonmots und Aperçus um sich geworfen haben. Bleiben Sie in solch kritischen Momenten hilflos, löst sich Ihre Souveränität in Luft auf.

Um diese Nagelproben besser zu bestehen, gibt es eine Reihe von Schlagfertigkeitstechniken. Eine, die für unser Thema besonders geeignet sein dürfte, ist die so genannte „Dolmetscher-Technik". Denn sie lässt sich fast in jeder Situation einsetzen und erlaubt eine sehr nuancierte Reaktion. Sie können sachlich, humorvoll, charmant oder auch diplomatisch reagieren, ganz wie Sie wollen. Mit einem Wort, die Dolmetscher-Technik hilft Ihnen, Ihre Souveränität zu wahren. Am Rande bemerkt: Noch mehr nützliche Techniken dieser Art finden Sie in dem Buch „Schlagfertigkeit" vom selben Verfasser (→ Literatur).

Ausgangspunkt: Souveränität bedroht

Sie befinden sich in einer unangenehmen Situation besonderer Art: Ihr Gegenüber gefährdet durch seine Äußerungen Ihre Souveränität. Vielleicht macht er eine abfällige Bemerkung oder lässt eine verdeckte Spitze gegen Sie los. Vielleicht ist er aber auch verzweifelt, hemmungslos albern oder aufgebracht.

In solchen Situationen wissen wir uns oft nicht zu helfen. Denn sie kommen überraschend. Es steht uns keine Routine zur Verfügung, mit der wir aus dieser Situation wieder herauskommen. Wir fühlen uns blockiert, reagieren hölzern und stammeln ein paar unbeholfene Sätze, wenn es uns nicht überhaupt die Sprache verschlägt.

Der Grund: Wir lassen uns von der Situation überwältigen. Die Äußerung des anderen brandet gegen uns an und reißt uns um wie eine Flutwelle. Genau das soll durch die Dolmetscher-Technik verhindert werden. Und dazu bedient sie sich eines kleinen, aber wirksamen Kniffs.

Die souveräne Übersetzungshilfe

Auf den ersten Blick wirkt dieser Kniff etwas umständlich: Sie betätigen sich als Übersetzer. Sie übersetzen die bösartigen Angriffe Ihres Gegenübers in eine freundlichere Sprache oder die aufgebrachten Kommentare in sachliche Anmerkungen. Das hört sich eher nach gelebter Sozialpädagogik an als nach souveräner Gesprächsführung. Und doch handelt es sich um eine äußerst wirksame Methode. Denn als Dolmetscher übernehmen Sie die Aufgabe, Ihrem Gegenüber mitzuteilen, was er gerade gesagt hat.

Was soll das bewirken? Nun, es hat zur Folge, dass Sie starken Einfluss darauf nehmen, was von den Äußerungen überhaupt gelten soll. Ihre „Übersetzung" kann die Worte des anderen in die eine oder die andere Richtung drehen, Sie können das Gift aus den Worten herausnehmen oder welches hinzufügen. Sie können die bösen Absichten verschwinden lassen oder erst sichtbar machen.

Sich selbst zum Verschwinden bringen

Meist reagieren wir auf eine Äußerung unmittelbar. In unserer Antwort beziehen wir uns auf das eben Gesagte und nehmen dazu Stellung. Im Prinzip ist das auch gar nicht zu beanstanden. Nur wird es zu einem Problem, wenn unsere Souveränität bedroht ist. Auch hier kann die Situation einen Sog entwickeln, aus dem wir uns nur schwer wieder befreien können.

Eine Möglichkeit, darauf zu reagieren, haben Sie bereits kennen gelernt: Sie treten aus der Situation heraus, stellen sie in Frage, definieren sie um (→ S. 178, „Aus der Situation heraustreten"). Eine weitere Möglichkeit bieten die „sicheren Sätze" und hier vor allem die „Gegendarstellung", bei der Sie den Anwürfen selbstbewusst begegnen (→ S. 176). Die Dolmetscher-Technik eröffnet einen dritten Weg: Sie bleiben in der Situation, verschwinden als Person aber gewissermaßen von der Bühne – wie ein Dolmetscher. Sie antworten nicht auf die belastende Äußerung und fangen schon gar nicht damit an, sich zu rechtfertigen. Sie wiederholen die Äußerung einfach – mit Ihren *eigenen* Worten.

„Was für ein Schrott"

Die Kundin steht unter Dampf: „Was haben Sie mir da eigentlich für einen Schrott angedreht?!" Frau Gillert vom Kundendienst atmet einmal tief durch und sagt ruhig: „Sie meinen, das Produkt erfüllt nicht Ihre Erwartungen."

Angriffe auf eine sachliche Bahn umleiten

Alle Kränkungen, alle bösen Töne können Sie unter den Tisch fallen lassen. Greift Ihr Gegenüber Ihre Äußerung auf, hat er gewissermaßen Ihre „Übersetzung" akzeptiert und Sie können das Gespräch auf einer sachlichen Ebene fortsetzen. In unserem Beispiel würde die Kundin erwidern: „Allerdings nicht! Es hat ja noch nicht mal einen KVMA-Anschluss! Dabei habe ich extra noch Ihren Kollegen gefragt!" Die nächste Übersetzung könnte lauten: „Sie meinen, ein Gerät mit KVMA-Anschluss könnte unser Problem lösen."

Sogar wenn Ihr Gegenüber noch immer nicht ganz auf die sachliche Bahn einschwenkt, so zeigen Sie sich doch souverän. Der andere lässt sich von seinen Emotionen gefangen nehmen, während Sie besonnen reagieren.

Solche Übersetzungen sind besonders hilfreich, wenn Ihr Gegenüber hierarchisch über Ihnen steht oder wenn Sie es sich mit ihm nicht verderben wollen (weil es sich beispielsweise um eine Kundin handelt). Aber auch wenn Sie die Vorgesetzte sind und einer Mitarbeiterin aus irgendeinem Grund der Kragen platzt oder sie einfach schlechte Laune hat, kann es hilfreich sein, wenn Sie die Worte nicht dramatisieren, sondern das Gespräch ganz souverän in sachliche Bahnen lenken.

Die Übersetzung muss nachvollziehbar sein

Zwar können Sie in Ihrer „Übersetzung" die unterschiedlichsten Aspekte hervorheben, wie wir noch sehen werden, doch eine Anforderung muss sie selbstverständlich erfüllen: Sie muss nachvollziehbar sein. Sonst fühlt sich der andere verschaukelt. Das gilt im Übrigen auch, wenn Ihre Übersetzung allzu beschönigend ausfällt.

Hochwertiger Schrott

Noch einmal die Kundin: „Was haben Sie mir da für einen Schrott angedreht?!" Frau Gillert: „Sie meinen, unser hochwertiges Produkt hat Sie nicht hundertprozentig zufrieden gestellt?"

Übersetzung nicht akzeptiert?

Sie müssen damit rechnen, dass Ihr Gegenüber Ihnen manche Übersetzungen nicht durchgehen lässt, auch wenn Sie sich ein wenig mehr Mühe geben als in unserem letzten Beispiel. Das ist jedoch kein Drama. Fordern Sie den andern auf, die Sache richtig zu stellen oder bieten Sie eine weitere Übersetzung an.

Achtung: Bei Wutanfällen kühlen Kopf bewahren

Wer wütend wird, ist buchstäblich außer sich. Daher sollten Sie ihm zunächst Gelegenheit geben, Dampf abzulassen. Häufig ist es ratsam, erst einmal gar nichts zu sagen. Wenn sich die Wogen dann etwas geglättet haben, sollten Sie Stellung nehmen oder auch „übersetzen".

Was Sie auf keinen Fall tun sollten: Fangen Sie nicht an über Beleidigungen zu diskutieren. Die Aufforderung, ein bestimmtes Wort „zurückzunehmen", ist unsouverän und kann in einem Desaster enden.

Ist Ihre persönliche Würde verletzt, dann gibt es ein ganz einfaches Mittel, sich souverän aus der Affäre zu ziehen: Sie brechen das Gespräch ab: „Ich bin nicht bereit, in diesem Ton mit mir reden zu lassen."

Lenken in fünf Richtungen

Mit der Dolmetscher-Technik können Sie Ihre Gesprächspartner nicht nur besänftigen, sondern auch subtil lenken. Immerhin bleibt es Ihnen überlassen, wie Sie die Worte des anderen „übersetzen" – solange die Sache nachvollziehbar bleibt.

In Anlehnung an ein Modell, das die Kommunikationstrainer Christoph und Matthias Dahms entwickelt haben, lassen sich fünf Richtungen unterscheiden, in die Sie die Übersetzung drehen können.

- Ich-Perspektive. Sie lassen die Aussage bei Ihrem Gegenüber und antworten: „Sie meinen, Sie sind schlecht behandelt worden." Vorteil: Die Aufmerksamkeit wird auf den anderen und seine Befindlichkeit gelenkt. Sie selbst sind aus der Schusslinie.
- Du-Perspektive. Sie beziehen die Aussage auf sich, da Sie ja angesprochen wurden: „Sie meinen, ich hätte Sie besser beurteilen sollen." Vorteil: Sie finden schnell heraus, was der andere von Ihnen erwartet. Sie können den Angriff entschärfen und dann dazu Stellung nehmen.
- Wir-Perspektive. Sie treffen eine Aussage über sich und Ihren Gesprächspartner: „Sie meinen, wir kommen nicht gut miteinander aus." Vorteil: Haben Sie den Eindruck, die persönliche Beziehung sei belastet, kommen Sie hier am ehesten weiter.
- Info-Perspektive. Sie stellen die Fakten heraus: „Sie meinen, das Gerät ist defekt." Vorteil: Sie nehmen die Emotionen raus. Sie verständigen sich darüber, was konkret geschehen soll.
- Appell-Perspektive: Sie verstehen die Äußerung als Aufforderung: „Sie meinen, Sie sollten anspruchsvollere Aufgaben bekommen."

Aus der Punktliste geht hoffentlich hervor, dass es sich um eine Technik handelt, die Sie sehr konstruktiv einsetzen können. Zu beiderseitigem Nutzen. Es geht nicht darum, die Wünsche und Interessen des andern zu ignorieren oder auf Ihre Mühlen umzuleiten. Vielmehr versuchen Sie eine Grundlage zu finden, auf der Sie sich verständigen können. Es sind die ablenkenden, verletzenden und verwirrenden Aspekte, die Sie beseite schieben – eben darin zeigt sich Ihre Souveränität.

Grundlage gefunden? Stellung beziehen!

Selbstverständlich ist es nicht damit getan, nur herauszufinden, worum es „eigentlich" geht. Haben Sie eine gemeinsame Grundlage gefunden, dann ist es Zeit, klar und deutlich Stellung zu beziehen. Das kann durchaus auch heißen, dass Sie eine völlig andere Sicht der Dinge darlegen. Souveränität bedeutet ja keineswegs Streben nach Harmonie und Kompromisse machen. Sondern: Klarheit und Selbstsicherheit.

Es liegt nahe, dass Sie die Schärfe, die Sie gerade aus der Auseinandersetzung herausgenommen haben, nun nicht selbst wieder hineintragen sollten. Ihr Gesprächspartner sollte wissen, woran er ist. In diesem Zusammenhang haben sich die so genannten „Ich-Botschaften" besonders bewährt, ein Konzept, das der Psychologe Thomas Gordon entwickelt hat. Dabei geht es darum, den anderen wissen zu lassen, wie sich *Ihnen* die Sachlage darstellt: „Nach meinem Eindruck…", „Ich finde…", „Ich erwarte von Ihnen…", „Was mich stört…"

Das wirkt nicht nur sehr viel souveräner, es hat auch einen großen Vorteil gegenüber den „Du-Botschaften". Bei denen verfällt Ihr Gegenüber eher in eine Verteidigungshaltung, die das Problem nicht löst. „Sie können mehr leisten", ist ein direkter Angriff, gegen den sich der Angesprochene zur Wehr setzen muss. „Ich habe den Eindruck, Sie können mehr leisten", öffnet hingegen das Gespräch. Ihrem *Eindruck* kann der andere nicht widersprechen. Er kann sich anhören, worauf sich Ihr Eindruck gründet, und kann Ihnen eröffnen, warum er nach *seinem* Eindruck schon mehr als genug leistet.

Versteckte Spitzen unschädlich machen

Allerdings ist damit die Dolmetscher-Technik noch nicht erschöpft. Sie können sie nämlich auch in der Gegenrichtung betreiben: Anstatt die Wogen zu glätten, sorgen Sie für etwas stärkeren Seegang. Dabei ist das Ziel ein anderes. Mit dieser Methode können Sie gegen verdeckte Spitzen vorgehen.

Denn auch die gefährden unsere Souveränität. Wir wissen nicht recht, was wir sagen sollen, lächeln süßsauer und ärgern uns im Stillen. Irgendwie eine Frechheit, was der andere da über uns angedeutet hat, aber hat er das überhaupt so gemeint …?

In dieser Variante der Dolmetscher-Technik bringen Sie die versteckten Spitzen zum Vorschein. Sie machen die „vielsagenden" Andeutungen noch um einiges boshafter. Auf diese Weise legen Sie den giftigen Kern der Äußerung frei und halten ihn Ihrem Gesprächspartner unter die Nase.

„Kaum gelangweilt"

„Nun, wie hat Ihnen meine Präsentation gefallen?", erkundigt sich Herr Greiner. „War gut", erwidert Herr Peters, „ich habe mich kaum gelangweilt." – „Aha", sagt Herr Greiner. „Sie halten mich also für so einen Langweiler, dass Sie es als Spitzenleistung betrachten, wenn Sie nicht nach fünf Minuten wegdösen. Habe ich das richtig verstanden?"

Wenn die Sache gut geht, werden Sie eine gewisse Heiterkeit auslösen und eine Entschuldigung bekommen. Nein, so habe man das natürlich nicht gemeint. Tatsächlich haben manche Zeitgenossen ein großes Talent, ihre Mitmenschen ganz ohne Absicht zu kränken. Auch ihnen ist mit so einer Bemerkung mehr geholfen, als wenn Sie Ihren Ärger in sich hineinfressen.

Wenn die Absicht wirklich keine gute war, ist es erst recht ratsam, die Sache deutlich zuzuspitzen. Am besten so sehr, dass es komisch wird. Auch in diesen Fällen werden Sie zu hören bekommen, dass es sich um ein „Missverständnis" handelt und der andere es „natürlich nicht so gemeint" habe. Die souveräne Nachfrage lautet dann: „Wie haben Sie es denn gemeint?"

Besonders Hartgesottene werden auch versuchen, das Ganze ins Lustige zu verlagern. „Jetzt haben Sie mich aber durchschaut." und ähnlich vermeintlich scherzhafte Bemerkungen bekommen Sie dann zu hören. Natürlich nehmen Sie die Sache „mit Humor", denn Sie können sicher sein: Ihr Gegenüber hat sich schon gemerkt, dass Sie sich solche versteckten Fouls nicht gefallen lassen.

Manipulationen abwehren

Schließlich können Sie die Dolmetscher-Technik auch einsetzen, um sich die eine oder andere Manipulation vom Hals zu halten. Allerdings brauchen Sie dazu ein Mindestmaß an satirischem Talent. Dann kön-

nen Sie hochtönende Phrasen und vollmundige Versprechungen in eine nüchterne und alltagsnahe Sprache übersetzen.

Fünf Prozent Rabatt

„Wenn Sie heute noch den Vertrag abschließen", sagt der Verkäufer zu Frau Grothe, „dann kann ich noch fünf Prozent Preisnachlass für Sie rausholen." Frau Grothe erwidert lächelnd: „Sie meinen, Sie lassen es sich fünf Prozent kosten, wenn ich überstürzt den Kaufvertrag abschließe ..."

Mit solchen Übersetzungen machen Sie sich bei Ihrem Gegenüber gewiss nicht beliebt. Doch gerade deshalb sollten Sie nicht zögern davon Gebrauch zu machen. Denn wer Sie für dumm verkaufen will, der hat nicht auch noch Anspruch auf anerkennende Worte. Vielmehr weisen Sie ihn deutlich darauf hin, dass Sie sich nicht jeden Blödsinn erzählen lassen.

Achtung: Hören Sie nicht das Gras wachsen

Wie immer kommt es auf das rechte Maß an. Wer hinter jeder freundlichen Formulierung die Manipulation wittert, tut sich gewiss keinen Gefallen. Auch ist es nicht hilfreich, überall böse Absichten zu unterstellen. Und doch verschaffen Sie sich Respekt, wenn Sie dann und wann eine etwas ernüchternde Übersetzung einstreuen.

Den Schlusspunkt setzen

Wie wir eine Situation im Nachhinein beurteilen, hängt stark davon ab, wie sie zum Abschluss gebracht wird. Wer am Ende eine starke Figur macht, der kann noch einiges rausreißen – auch wenn er sich vorher nicht so souverän gezeigt hat. Und umgekehrt hinterlässt ein schwacher Abgang immer einen schlechten Nachgeschmack.
Das heißt nicht, dass man eine Situation nicht sehr souverän abbrechen oder sich auch „ausklinken" könnte. Nur darf das eben nicht grobschlächtig, unbeholfen oder zaghaft geschehen, sondern klar und entschieden.

„Unser Gespräch ist beendet."

Frau Wenger wird vom Kundenberater, Herrn Leischmann, in ein nicht enden wollendes Gespräch verwickelt. Schließlich sagt sie: „Um es kurz zu machen: Ihr Angebot hat mich nicht überzeugt." Als Herr Leischmann tief Luft holt, fügt sie hinzu: „Unser Gespräch ist beendet."

Die Initiative ergreifen

Um es deutlich zu sagen: Derjenige, der das Ende des Gesprächs herbeiführt, ist der souveräne *und* dominante Part. Sind beide Rollen von verschiedenen Personen besetzt, kann das die Sache verkomplizieren, wie wir noch sehen werden. Fürs erste halten wir fest: Als souveräner Gesprächspartner überlassen Sie die Initiative nicht dem anderen, sondern leiten selbst den Abschluss ein.

Dabei sollten Sie gar nicht ausschließlich in sich selbst hineinhorchen, ob Sie allmählich genug haben von der Unterhaltung. Die souveräne „Zugewandtheit" (→ S. 174) sollte Sie in die Lage versetzen, die mehr oder minder subtilen Signale Ihres Gegenübers zutreffend zu deuten. Sie kommen ihm zuvor oder nehmen es ihm ab, deutlicher zu werden. Viele Gesprächspartner werden Ihnen dafür dankbar sein. Denn wer ein Gespräch beendet, der geht immer das Risiko ein, unhöflich zu erscheinen. Wenn Sie dem andern diese Unannehmlichkeit ersparen, zeigen Sie sich taktvoll.

Kantinenplausch

In der Kantine kommen Herr Böttcher und Frau Gerges ins Gespräch. Herr Böttcher bemerkt, dass Frau Gerges ihren Blick etwas unruhig schweifen lässt. „Ja, Frau Gerges, es war schön, mal wieder mit Ihnen zu plaudern", meint Herr Böttcher. „Sie wollen sicher noch an den Tisch zu Ihren Kollegen."

Dominante Gesprächspartner wissen solches Entgegenkommen allerdings weniger zu schätzen. Sie wollen selbst den Takt vorgeben und darüber entscheiden, wann das Gespräch zu Ende ist. Diese Empfindlichkeit braucht Sie jedoch nicht davon abzuhalten, die Initiative zu ergreifen, wenn Sie das Gespräch beenden möchten. Denn darauf zu warten, dass der andere aktiv wird, ist unsouverän.

Abschiedsrituale

Jede Kultur hat Begrüßungs- und Abschiedsrituale entwickelt, die eingehalten werden müssen, um die Beziehung nicht zu belasten. Natürlich können Sie ein Gespräch auch abrupt abbrechen. Dafür brauchen Sie jedoch einen triftigen Grund und den müssen Sie Ihrem Gesprächspartner auch mitteilen.
Ein geordneter Abschied durchläuft drei Phasen: Vorbereitung, Verabschiedung und Trennung.

- Vorbereitung: Die Beteiligten geben erste dezente Signale, dass ihr Gespräch langsam zum Ende kommt. Meist geschieht dies durch

Gesten. Man schaut unauffällig auf die Uhr, rückt leicht auf seinem Stuhl vor, sieht den Gesprächspartner weniger oft an, gibt seltener Rückmeldung.

- Verabschiedung: Die Beteiligten sprechen es aus, dass ihr Gespräch ans Ende gekommen ist. Bei einer längeren Begegnung versichern sie sich gegenseitig, dass das Ende des Gesprächs nicht das Ende der Beziehung darstellt.
- In der Trennungsphase gehen die Beteiligten auseinander. Gelegentlich kommt es vor, dass sie wieder in die Verabschiedungsphase zurückkehren: Man hat sich voneinander wegbewegt und geht noch einmal aufeinander zu. Dieses Ritual, das der Verhaltenspsychologe Peter Collett „Jojo-Phänomen" genannt hat, ist weltweit verbreitet und soll die Beziehung noch einmal aufwerten.

Sprache der Macht im Alltag: Ziehen Sie die Vorbereitungsphase nicht in die Länge

Die „Vorbereitungsphase" dient zugleich dem Abtasten: Ist der andere auch schon so weit, dass wir zum Ende kommen können? Schneiden Sie in dieser Phase keine neuen Themen mehr an. Formulieren Sie „abschließende Sätze" (dazu gleich mehr). Ignoriert Ihr Gegenüber Ihre Signale, leiten Sie allmählich, aber unmissverständlich zur Verabschiedung über. Dominant: „So, wir haben jetzt lange genug geplaudert." Oder etwas verbindlicher: „Entschuldigen Sie, aber ich bin ein wenig in Zeitnot. Lassen Sie uns beim nächsten Mal wieder darauf zurückkommen!"

Abschließende Sätze

Ein Gespräch beenden, ist das eine, ein Thema abschließen etwas anderes. In dem einen wie in dem anderen kommt Ihre Souveränität zum Vorschein. Sie sind derjenige, der in aller Ruhe und Selbstsicherheit das Gespräch lenkt und strukturiert.
Ein wirksames Mittel, während des Gesprächs ein Thema zu beenden, sind die abschließenden Sätze. Ist ein Gegenstand ausreichend erörtert, fassen Sie es noch einmal zusammen und bringen es zum Abschluss. Am besten in einem Satz.

Wie dieser Satz lautet, hängt ganz vom Thema ab und von Ihrer Rolle. Haben Sie sich gerade mit Ihrem Gesprächspartner ausgetauscht oder mussten Sie einen ausführlichen Bericht über ein mäßig interessantes Hobby über sich ergehen lassen? In jedem Fall gilt die Devise: Sie machen den Deckel drauf. In aller Regel, indem Sie auf eine allgemeinere Ebene wechseln und / oder eine kleine Bewertung abgeben.

Sie erklären zum Beispiel: „Tja, Herr Fricke, über diesen Punkt werden wir uns nie einigen können." (Signal an Fricke: Ich kenne Ihre Argumente und will sie nicht mehr hören). Oder: „Da habe ich ja wirklich sehr viel über Blattschneiderameisen gelernt bei Ihnen." (Signal an den Ameisenexperten: Das reicht für den Rest meines Lebens). Oder: „Also, über die wesentlichen Punkte sind wir uns einig." (Signal an den Verhandlungspartner: Jeden weiteren Punkt, den Sie jetzt noch anschneiden, betrachte ich als unwesentlich). Oder der Universalschlusssatz (mit einem nicht zu tiefen Seufzer vorzutragen): „Tja, faszinierendes Thema …" (Signal: das hiermit beendet ist).

Mit dem abschließenden Satz ist es allerdings noch nicht getan. Sie müssen den Deckel nicht nur drauftun, sondern auch zuschrauben. Und das glückt fast immer, wenn Sie ein neues Thema anschneiden. Denn darauf muss Ihr Gesprächspartner reagieren. Tut er es nicht, dann schraubt er gewissermaßen die alte Themendose wieder auf und verhält sich Ihnen gegenüber ziemlich rücksichtslos. In so einem Fall sollten Sie auf das alte Thema keineswegs noch einmal einsteigen, sondern es schlicht ignorieren.

Anders sieht die Sache aus, wenn Sie kein neues Thema ins Spiel bringen. Dann müsste es ja von einem Ihrer Gesprächspartner kommen. Die hängen mit ihren Gedanken aber womöglich noch beim „faszinierenden Thema" fest. Und was liegt dann näher, als noch einmal darauf zurückzukommen? Ganz ohne böse Absicht. Auf den Themenwechsel verzichten, können Sie nur, wenn Sie gleich das ganze Gespräch für beendet erklären. Manchmal muss man dafür aber recht deutliche Worte wählen. „So, jetzt sind wir am Ende. Und ich muss auch schon los …"

Das letzte Wort behalten

Jetzt wollen wir noch etwas näher in das Gespräch hineinzoomen und uns dem Wortwechsel zuwenden. Der ist gewissermaßen die nächst kleinere Einheit unter dem „Thema". Denn bei jedem Gesprächsgegenstand setzen wir immer wieder neu an, wir bringen weitere Aspekte hinzu oder kommen auf einen Punkt noch einmal zurück. Kurz gesagt: Ein Thema besteht meist aus einer Vielzahl von Wortwechseln; außerdem gibt es Wortwechsel, die kurz ein Seitenthema eröffnen oder die gar kein greifbares Thema haben (und kleinen Inseln im Ozean des Gesprächs gleichen).

Ein Wortwechsel bildet eine abgeschlossene Einheit. Zum Beispiel: Ich stelle eine Frage, Sie geben mir eine Antwort. Das war schon der ganze

Wortwechsel. Oder: Ich mache eine flapsige Bemerkung über Ihr Aussehen, Sie setzen sich zur Wehr, ich kommentiere Ihre Antwort.

Ist ein Wortwechsel beendet, folgt der nächste. Oder wir stoßen auf einen „Solitär", eine Bemerkung, die erst mal so für sich im Raum stehen bleibt. Niemand hat danach gefragt, niemand greift sie wieder auf, jedenfalls nicht sofort (manchmal wird viel später die Frage aufgeworfen, warum der Betreffende diese krude Bemerkung machen musste; steckt da womöglich mehr dahinter?).

Bei solchen Wortwechseln können Sie sich besonders souverän zeigen, wenn Sie den Schlusspunkt setzen, also das letzte Wort haben. Nehmen wir nur das folgende Beispiel.

Bilder aus dem Internet

Frau Philipp hat eine Powerpoint-Präsentation gehalten. Herr Becker kommentiert: „Ich finde, Sie haben es sich ein bisschen leicht gemacht."
Frau Philipp: „Wie kommen Sie denn darauf?"
Herr Becker: „Ein paar bunte Bildchen aus dem Internet heruntergeladen, ein paar Bullet points geschrieben und fertig war die Sache."
Frau Philipp: „Also, ich weiß nicht, welche bunten Bildchen Sie sich aus dem Internet herunterladen. Aber allein die Bildrecherche hat mich eine Woche gekostet."

So ein Satz sitzt und wirkt souverän. Aber stellen Sie sich vor, Herr Becker würde sich noch einmal mit einem gehässigen Kommentar zu Wort melden: „Wenn Sie dafür eine Woche gebraucht haben, dann dauert das Hochfahren des Computers bei Ihnen wohl mehrere Stunden." Das ist kein souveräner Kommentar. Aber er genügt, um die Souveränität von Frau Philipp wieder zu gefährden. Wenn sie gar nichts mehr dazu sagt, mag Herr Becker den Kollegen unsympathisch erscheinen, aber Frau Philipp wirkt nicht besonders souverän.

Das ändert sich, wenn sie erneut das Wort ergreift: „Herr Becker, von Ihnen hatte ich einen Kommentar dieser Art erwartet." Und um die Sache abzuschließen in die Runde fragt: „Gibt es vielleicht sonst noch Anmerkungen? Oder Fragen?"

So bringen Sie den Wortwechsel zum Abschluss

Eben darin besteht eine souveräne Gesprächsführung: dass Sie nach einer souveränen Bemerkung den Wortwechsel beenden. Das können Sie tun, indem Sie wie Frau Philipp einen neuen Wortwechsel in Gang setzen – nach Möglichkeit mit einem anderen Gesprächspartner. In

vielen Situationen können Sie es aber auch tun, indem Sie körpersprachlich markieren, dass der Wortwechsel zu Ende ist.
Wenn Sie Ihren letzten Kommentar auf den anderen abfeuern, schauen Sie ihn an – zumindest am Ende Ihres Satzes. Dann wenden Sie sich ab. Dadurch ergibt sich eine völlig andere Gesprächssituation, als wenn Sie noch Blickkontakt halten. Der fordert den anderen ja geradezu heraus, noch etwas zu sagen. Drehen Sie ihm hingegen bereits den Rücken zu, kann er gar nicht sicher sein, ob seine Worte überhaupt noch bei Ihnen ankommen. Sie wahren Ihre Souveränität und seine Bemerkung wirkt erst recht wie ein unbeholfenes „Nachtreten".

Sprache der Macht im Alltag: „Sie müssen immer das letzte Wort haben"

Erwischt Sie der andere mit seiner Nachbemerkung noch, können Sie mit einem mild tadelnden Kommentar Ihre Souveränität retten. Sagen Sie einfach schmunzelnd: „Ich weiß, Sie müssen immer das letzte Wort haben."

Der Kampf ums letzte Wort

Dominante Gesprächspartner neigen sehr stark dazu, das letzte Wort zu haben. Das ist nicht immer souverän, ja, gelegentlich nimmt es groteske Züge an. Auf einen solchen Kampf ums letzte Wort sollten Sie sich nicht einlassen. Denn wer kramnpfhaft versucht, immer noch einen Satz „draufzusetzen", der wirkt nun wahrlich unsouverän.

Darin kann Ihre eigentliche Gegenwehr bestehen: Sie führen Ihren Gesprächspartner vor als jemand, der es nicht dulden kann, einem anderen das Feld zu überlassen. Souveränität können Sie auch dadurch ausstrahlen, indem Sie eine gelungene Bemerkung Ihres Gegenübers auch einmal stehen lassen und nicht noch einmal kommentieren.

Bohrende Fragen

Manchmal liegt der Fall auch etwas anders: Sie sollen zwar das letzte Wort haben. Aber Ihr Gegenüber lässt Sie nicht in Ruhe. Sie haben Rede und Antwort gestanden, aber der andere will noch mehr erfahren. Oder er stellt die gleiche Frage immer wieder. Auch so etwas gefährdet Ihre Souveränität. Dann sollten Sie klarstellen, dass Sie die Antworten gegeben haben, die zu geben waren.

„Nun ist auch mal gut"

In einem Fernsehinterview wurde die ehemalige Bischöfin und Ratsvorsitzende der EKD, Margot Käßmann, mehrmals zu ihrer Fahrt unter Alkoholeinfluss befragt, die zu ihrem Rücktritt geführt hatte. Gegen Ende der Sendung bemerkte der Interviewer noch einmal, es sei wohl kaum Aus-

druck evangelischer Freiheit „zu bechern und sich ans Steuer zu setzen." Frau Käßmann erwiderte: „Ich habe einfach einen großen Fehler gemacht." Aber die Angelegenheit sei nun auch „kein so großes Drama. Und nun ist auch mal gut."

Die zehn wichtigsten Aussagen im Überblick

Zum Abschluss des letzten Kapitels sollen noch einmal die zehn wichtigsten Aussagen über Macht und Souveränität zusammengefasst werden.

- Zielt die Dominanz darauf ab, dass sich andere unterordnen, so strebt die Souveränität nach Unabhängigkeit und Selbstständigkeit.
- Souveränität geht zurück auf vier grundlegende Fähigkeiten: Selbstsicherheit, Unabhängigkeit, ein realistisches Selbstbild und Zugewandtheit.
- Souveränität zeigt sich in klaren Sätzen, die Sicherheit ausstrahlen.
- Überzogene Kritik lässt sich in drei Schritten entkräften: Man bringt die Kritik noch einmal auf den Punkt, weist sie als unzutreffend / voreingenommen zurück und legt die eigene Sicht der Dinge dar.
- Jede Situation hat ihre Eigendynamik. Souveränität besteht darin, mit dieser Eigendynamik umzugehen und sich ihr gegebenenfalls zu entziehen.
- Situationen werden von den Handelnden definiert. Wer souverän ist, kann aus der Situation heraustreten und sie umdefinieren.
- Die Dolmetscher-Technik kann helfen aus einer unangenehmen Situation herauszukommen. Abfällige Kommentare werden in eine sachliche Sprache „übersetzt" und dadurch neutralisiert.
- Die Dolmetscher-Technik kann verdeckte Spitzen unschädlich machen, indem sie die boshafte Unterstellung übertreibt.
- Locker gesetzte Bonmots zeigen den Zuhörern, dass man entspannt und gewitzt aufzutreten versteht.
- Wer souverän ein Gespräch oder einen Wortwechsel abschließen will, sollte das letzte Wort haben – aber nicht um jeden Preis. Irgendwann ist es auch mal gut.

Literatur

Cialdini, Robert: Die Psychologie des Überzeugens, 2. Nachdruck, Bern 1999.

Gössler, Stefan: Barack Obama. Seine Sprache. Seine Stärke. Sein Charisma, Norderstedt 2009.

Greene, Robert: Power. Die 48 Gesetze der Macht, München 1998.

Johnson, Marc / Lakoff, George: Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern, 6. Auflage, Heidelberg 2008.

Lakoff, George / Wehling, Elisabeth: Auf leisen Sohlen ins Gehirn. Politische Sprache und ihre heimliche Macht, Heidelberg 2009.

Lehner, Johannes M. / Ötsch, Walter O.: Jenseits der Hierarchie. Status im beruflichen Alltag aktiv gestalten, Weinheim 2006.

Mary, Michael: Werte im Schafspelz. Entlarven Sie die Tricks, mit denen wir alle manipuliert werden, Bergisch Gladbach 2008.

Nöllke, Matthias: Machtspiele. Die Kunst, sich durchzusetzen, Freiburg 2007.

Nöllke, Matthias: Schlagfertigkeit. Das Trainingsbuch, Freiburg 2002.

Nöllke, Matthias: Vertrauen. Wie man es aufbaut. Wie man es nutzt. Wie man es verspielt, Freiburg 2009.

Pfeffer, Jeffrey: Managing with Power. Politics and influence in organizations, Boston 1994.

Schmitt, Tom / Esser, Michael: Status-Spiele. Wie ich in jeder Situation die Oberhand behalte, Frankfurt am Main 2009.

Schneider, Wolf: Wörter machen Leute. Magie und Macht der Sprache, Reinbek München 1979.

Schopenhauer, Arthur: Eristische Dialektik oder Die Kunst, Recht zu behalten, Frankfurt am Main 2005.

Shell, G. Richard / Moussa, Mario: The Art of Woo. G strategic persuasion to sell your ideas, New York 2007.